BBVL

ZOOLOGISCHER GARTEN
MAGDEBURG

Vision 2004+
„Tiere Hautnah“

Wirtschaftliche Machbarkeitsstudie der BBVL

BBVL - Beratungsgesellschaft für
Beteiligungsverwaltung Leipzig mbH
Ferdinand-Rhode-Straße 16
04107 Leipzig

Kontakt:
Tel. (03 41) 2 13 74 - 0
Fax. (03 41) 2 13 74 - 27
http://www.bbvl.de
mail: info@bbvl.de

Stand: 15.04. 2004

Einleitung

BBVL

Phase 1
Analyse Ausgangs-situation

Phase 2
Markt- u. Wettbewerbs analyse

Phase 3
Szenarien

Phase 4
Rechtsform-vergleich

Anlass

- Der Zoologische Garten Magdeburg steht vor einer Umbruchphase, die für das weitere, wettbewerbsfähige Fortbestehen dieser Freizeiteinrichtung von großer Bedeutung ist.

Vision

- „Tiere hautnah“ zu erleben und dabei ein einprägendes emotionales Gefühl zu verinnerlichen - das ist die neue Vision für den Magdeburger Zoo.
- Für die Umsetzung dieser Vision ist eine Begleitung und Unterstützung des derzeitigen Trägers, der Landeshauptstadt Magdeburg, notwendig. Nur so ist eine erfolgreiche Zukunftsausrichtung möglich.

Auftrag

- Die Aufgabe der BBVL - als kommunales Beratungsunternehmen - war es, die derzeitige Konzeption des Zoos auf seine wirtschaftliche Machbarkeit zu prüfen und die organisatorisch - personellen und finanzwirtschaftlichen Konsequenzen aufzuzeigen.
- Wir sind davon überzeugt, dass die Konzeption bei stringenter Umsetzung zum Erfolg für den Zoologischen Garten Magdeburg führen wird. Die Vision 2004+ und die Ihnen vorliegende Machbarkeitsstudie bilden einen wesentlichen Grundstein für die anstehenden Umsetzungsschritte.

Inhaltsübersicht

BBVL

Phase 1
Analyse Ausgangs-situation

Phase 2
Markt- u. Wettbewerbs analyse

Phase 3
Szenarien

Phase 4
Rechtsform-vergleich

Phase 1: Analyse Ausgangssituation

Seite

- Problemaufriss
- Abriss der Unternehmenshistorie
- Strukturierung derzeitiges Leistungsangebot
- Analyse wirtschaftliche Lage
- Analyse organisatorische Lage

Phase 2: Markt- und Wettbewerbsanalyse

- Markttrends und Strukturen in Dtl.
- Besucherstruktur und Zielgruppenanalyse
- Analyse und Definition des Einzugsgebietes
- Besucherpotential
- Störfaktoren des Wettbewerbs
- Schlussfolgerungen der Marktanalyse

Phase 3: Erarbeitung von Szenarien

- Szenario 1: Fortführung Status Quo
- Szenario 2: Umsetzung Vision 2004+
- Grusonsche Gärten

Phase 4: Rechtsformvergleich und Vermögensübertragung

- Vor- und Nachteile Rechtsformabwägung
- Vermögensübergänge bei Gründung einer GmbH

Methodisches Vorgehen

BBVL

Mit Projektbeginn (Ende Feb. 2004) wurde eine Bestandsanalyse im Zoo Magdeburg durchgeführt. Informationsquellen waren vor allem die Ergebnisse aus Interviews mit dem Betriebsleiter Herrn Dr. Perret und der kaufmännischen Leiterin Frau Stehle. Sowie eine Vielzahl von internen Unternehmensdaten die der BBVL zur Verfügung gestellt wurden.

Phase 1
Analyse Ausgangs-situation

Phase 2
Markt- u. Wettbewerbs analyse

Phase 3
Szenarien

Phase 4
Rechtsform-vergleich

Projektbeginn

Ende Feb. 2004

Gleichzeitig wurde von der BBVL begonnen, die Markt- und Wettbewerbsanalyse durchzuführen. Um das relevante Marktpotential für den Zoo Magdeburg zu ermitteln, wurden aktuellste Studien von Freizeitforschungsinstituten (u. a. B.A.T. – Freizeitmonitor 2003 und DWIF - OSGV S-Tourismusbarometer 2003) herangezogen. Mit gewissen Unwägbarkeiten, die bei der Bestimmung des Marktpotentials (mögl. Besucherzuströme) eintreten können, wurde ein Potential von insgesamt 500.00 Besuchern für den Zoo Magdeburg definiert.

Die wirtschaftlichen Szenarien wurden aufbauend auf die Bestands-analyse konzipiert und in mehreren Abstimmungsrunden auf ihre Werthaltigkeit gemeinsam mit der Betriebsleitung geprüft. Es wurden verhältnismäßig konservative Annahmen bei den Besuchersteigerungs-raten angesetzt. Es fand gerade mit Blick auf die Personalkosten kein irreales „Schönrechnen“ von Wirtschaftsszenarien statt.

Mitte April 2004

OBM DB

BBVL

Phase 1
Analyse Ausgangs-situation

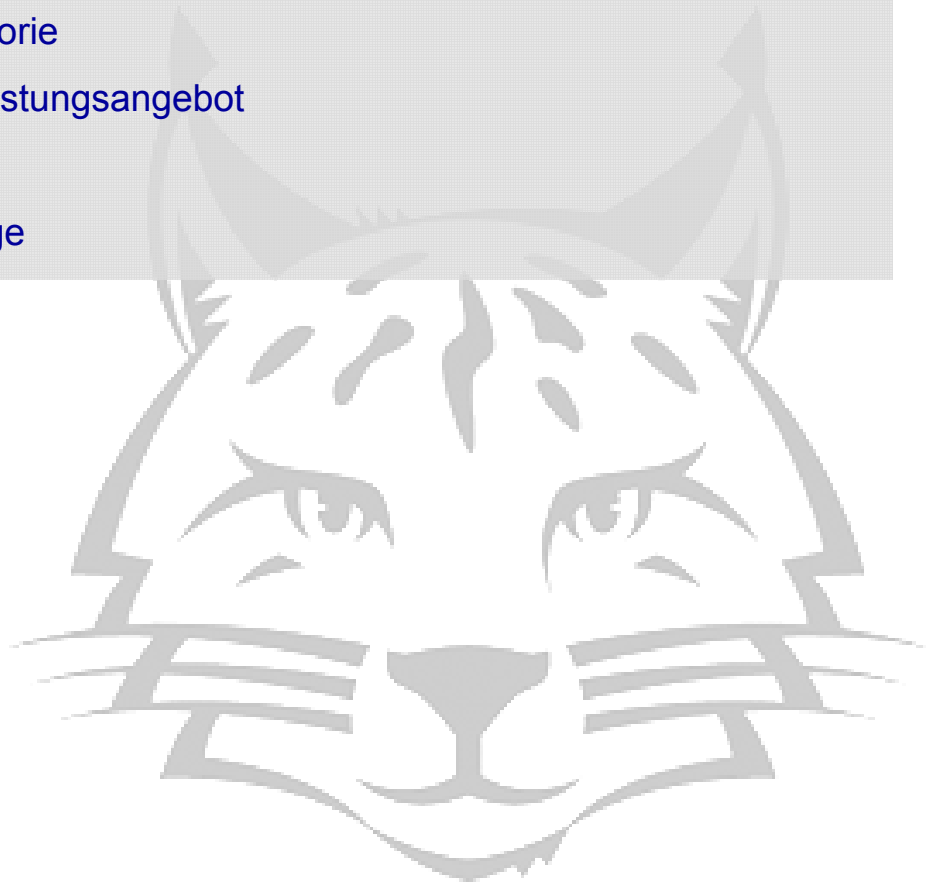
Phase 2
Markt- u. Wettbewerbs analyse

Phase 3
Szenarien

Phase 4
Rechtsform-vergleich

Phase 1: Analyse Ausgangssituation

- Problemaufriss
- Abriss der Unternehmenshistorie
- Strukturierung derzeitiges Leistungsangebot
- Analyse wirtschaftliche Lage
- Analyse organisatorische Lage



Problemaufriss

BBVL

Leistungsangebot

- Tierbestand: Der Zoo Magdeburg hält ein breites Angebot des Tierbestandes vor. Diese heute vorgehaltenen Tierwelten bieten ein **gutes Potential**, um die Vision „Tiere hautnah“ umzusetzen.

- Leistungsspektrum: Der Zoo Magdeburg hält ein **breites Leistungs- und Erlebnisspektrum** vor, welche von den Besuchern gut angenommen wird. Im Vergleich zu anderen Zoos ist der **nachhaltige Effekt** der Besucherbindung durch diese Events jedoch **nicht** gegeben.

- Drittgeschäft: Die Sponsoringgelder, Parkplatzeinnahmen sowie **Gastronomie-** und **Zooshopeinnahmen** liegen **weit hinter** dem Branchendurchschnitt. Dies ist auf das derzeitige Image und den **mangelnden Attraktivitätsgrad** des Zoos zurückzuführen. Eine Zoolotterie als **wichtige Einnahmequelle** wird derzeit noch nicht angeboten (Vergabe an einen Lotterieausspieler ist gesetzlich notwendig).

- Bauliche Substanz: Der Zustand der baulichen Anlagen ist als tendenziell **mangelhaft** einzustufen. Viele kleinere Investitionen wurden in der Vergangenheit bereits getätigt, zur Wandlung des Zoos in eine tragfähige zoogerechte Erlebniswelt sind weitreichendere Investitionsmaßnahmen notwendig (siehe Masterplan Investitionen).

- Haltungsformen/ artgerechte Haltung: Teilweise müssen die **Haltungsformen** (z.B. Dickhäuterhaus) in kürzester Zeit **geändert werden**. Sollten die damit verbundenen **baulichen Veränderungen**, aufgrund des Verstoßes gegen die EG-Haltungsrichtlinien **nicht stattfinden**, so **sind** bestimmte **Tierarten** an andere Zoos **abzugeben** (z.B. Elefanten). Weiterhin sind Umwandlungen der Anlagen zur Attraktivitätssteigerung und dem unmittelbaren „Mensch/ Tier – Kontakt“ notwendig.

© 2004

Problemaufriss

BBVL

Wirtschaftliche Lage

- **Ertragslage:** Die Kernumsätze des Zoos weisen aufgrund der sinkenden Besucherzahlen eine fallende Tendenz auf. Der Kostendeckungsgrad, d.h. **Kostendeckung durch Gesamteinnahmen**, liegt bei **22% bis 26%**. Üblicherweise sind Kostendeckungen bis 50% in anderen Zoos vorhanden. Die Ertragslage des Zoo Magdeburg ist als unbefriedigend einzustufen.

- **Umsätze aus Drittvermarktung:** Im Durchschnitt werden beim Zoo Magdeburg **nur 23 Cent pro Besucher an Dritterlösen erwirtschaftet**. Üblich sind Erlöse von mindestens 50 Cent. Vor allem die Einnahmen des Zoos aus der Gastronomie sind zu gering, da ein zu unattraktives Angebot vorhanden ist.

- **Budgets für Marketing, PR und Events:** Durchschnittlich werden im Zoo Magdeburg nur 40 TEUR p.a. für Marketing investiert. Dies ist im Vergleich zu besucherorientierten Zoos ca. 10%. Die **sinkenden Besucherzahlen** stehen **im unmittelbaren Zusammenhang mit** dem **geringen Marketingbudget**.

- **Investitionsausgaben:** In der Vergangenheit waren keine Investitionszuschüsse durch Dritte vorhanden. Etwa die **Hälfte des Abschreibungspotentials** wurde **für Reininvestitionen** genutzt. Der Zoo Magdeburg lebte in den letzten 10 Jahren auf Substanzverzehr.

- lfd. **Instandhaltung:** Die Ausgaben für Instandhaltungen wurden in der Vergangenheit **zur kosmetischen Verbesserung des Jahresergebnisses genutzt**. Daher wurden nur solche Instandhaltungen getätigt, die man sich finanziell leisten konnte.

Phase 1
Analyse Ausgangs-situation

Phase 2
Markt- u. Wettbewerbs-analyse

Phase 3
Szenarien

Phase 4
Rechtsform-vergleich

© 2004

Problemaufriss

BBVL

Organisatorische Lage

- **Personalkosten:** Die **jährlichen Gesamteinnahmen** des Zoos **decken** im Durchschnitt **nicht einmal die Hälfte der Personalkosten** (BAT-O für Angestellte und der Entlohnung nach BMT-G-O für Arbeiter). Derzeit findet die Entlohnung nach Alter und Familienstand der Mitarbeiter statt. Es fehlt eine Entlohnung nach Leistung.

- **Personalstruktur:** Der Personalbestand und die Struktur haben sich in den letzten 10 Jahren kaum verändert. Die derzeitige **Personalstruktur ist zu ineffizient**.

- **Aufbauorganisation:** Es werden **zu viele Hierarchienebenen** im Unternehmen vorgehalten. Dazu kommt, dass z.T. **keine ausreichende Qualifikation der Mitarbeiter vorhanden** ist. Des Weiteren ist ein Großteil der **Mitarbeiter zu unmotiviert**, um eine wirkliche Trendwende für den Zoo Magdeburg auf der Personalebene zu erreichen. Es sind anhaltende Prozesse insbesondere im Bereich Mitarbeiterführung und - schulung notwendig, um erfolgreich die Ressource Personal für den Zoo Magdeburg in Szene zu setzen.

- **Rechtsform:** Die derzeitige Rechtsform des **Eigenbetriebs** bietet **wenig Flexibilität**, die oben aufgezeigten **Defizite zu beseitigen**.

Phase 1
Analyse Ausgangs-situation
Phase 2
Markt- u. Wettbewerbs-analyse
Phase 3
Szenarien
Phase 4
Rechtsform-vergleich

© 2004

Gründungsphase und Fortgang

BBVL

Gegründet wurde der Zoo Magdeburg am 21. Juli 1950 von Alfred Hilprecht

Vom Magdeburger Tiergarten zum Zoologischen Garten Magdeburg (1950 – 1960)

- **21. Juli 1950 Eröffnung Heimattiergarten**
- Zugang von Braunbären und ersten exotischen Tieren
- Kl. Affenhaus, Luchsanlage, Wildkatzengehege
- Besucherrekord → 10.000 Besucher am Tag
- **1959: Erweiterung zum Zoologischen Garten**
- Tierbestand 1959: 1504 Individuen in 225 Arten
- asiatischer Elefantenzugang
- miserable gastronomische Versorgung durch die HO (bis 1990)
- **Zucht von Shetlandponys**
- Erstausgabe des Zooführers

Schimpansen- und Dickhäuterhaus (1961 – 1970)

- 1961: erstes Magdeburger Zoofest
- 1961: Besucherrekordjahr → 389.000 Besucher
- **Neubau Schimpansenhaus**
- Erstmaliger Wildkatzen- und Nordluchsnachwuchs
- **Luchs als Wappentier**
- Seit 1963 Konsultationszoo für Heimattiergärten (Bezirke um Magdeburg)
- Adlervoliere, Biberanlage, Wasservogelteich
- Erster Schimpansennachwuchs
- **Neubau Dickhäuterhaus + Außenanlage**
- Erbschaft: 1 Million DM → Investition von 130.000 DM für den Ponystallbau, der Rest wurde 1998 bis 2000 für den Menschenaffenhausbau verwendet

DDR - Blütezeit

BBVL

Ein Jahrzehnt, das mit Elefantensorgen beginnt und mit Nashornfreuden endet (1971 – 1980)

- Zugang von Manuls, Schneehasen und Himalaya-Thare, Elefanten, Ozelots, Zebras
- **1973: Gründung der Zooschule**
- **Elefantenpockenerkrankung** (2 Todesfälle und Schließung des Dickhäuterhauses für 8 Monate)
- Waschbären- und Stachelschweinhaus inkl. Außenanlagen, Tigeranlage, Rehanlage, Antilopenstall
- Tierbestand: von 225 auf 300 Arten
- **Teilung des Tierbestandes in Kuratorien Vögel und Säugetiere**
- Ponystallgebäude, Flamingohaus
- Eröffnung Nordeingang
- Erster Spitzmaulnashornnachwuchs
- **ab 1980 jährliches Zoofest**

Krallenaffen erobern den Zoo, als neue tiergärtnerische Profilierung (1981 – 1990)

- Tierzugänge (z.B. Leoparden, Maras)
- **1982: Erstausgabe der Zoozeitschrift FELIS**
- **1983: Zooführer als Zootierlexikon**
- **1984: erste Zoolotterie**
- Interessengemeinschaft „Freundeskreis Zoo“
- **Beginn der Krallenaffenzucht →**

  tiergärtnerische Spezialisierung (Pflege und Forschung), Bau Krallenaffenhaus
- Verabschiedung Konzeptionsentwicklung des Zoos von 1986-1990
- Papageienanlage, Trampeltier- und Hirschhaus, Leopardenkäfige, Streichelgehege, südliche Zoobegrenzung, Doppelanlage (Muntjaks/ Wasserrehe)
- **1989 Rekord: 577.088 Gäste; 1990: 383.419 Gäste**

Nachwendezeit

BBVL

Phase 1
Analyse Ausgangs-situation

Phase 2
Markt- u. Wettbewerbs-analyse

Phase 3
Szenarien

Phase 4
Rechtsform-vergleich

Giraffen- und Menschenaffenhaus (1991- 2003)

- Weitere Tierzugänge (lachender Hans, Pinguine, Pumas, Giraffen)
- Neugestaltung Nordeingang, Löwenhaus, **Kinderspielplatz**, zooeigener Parkplatz, **Schneeleoparden**-, Pinguin-, Lux-, **Tiger-**, **Muntjak- und Rot-hundanlage**, Löwenhaus, Affenatrium, Sanierung Wasservogelteich
- **Neubau Giraffenhaus**
- 1991: Mitglied der Europäischen Zoovereinigung
- 1993: Mitglied im Internationalen Verband der Direktoren Zoologische Gärten (seit 1999: Welt-Zoo-Organisation)
- Vergrößerung Krallenaffenartenspektrums (schwarze Löwenaffen)
- **1993: erster Besucheranstieg auf 485.756 Gäste seit der Wende**
- **1994: Förderverein Zoofreunde Magdeburg e.V.**
- Erster Giraffen – und Pelikannachwuchs
- 1996: Eröffnung „Zebraklause“
- **1997: Erwerb von Tierpatenschaften**
- **Neubau Menschenaffenhaus**
- **01.01.2000 Überführung des Zooamtes in einen Eigenbetrieb**
- **Eintritt des neuen Zoodirektors Dr. Perret zum 01.10.2003**

2004: Phase der Neuorientierung

Entscheidung über die Vision 2004 +

„Seit der Wende besitzt der Zoo Magdeburg, als Freizeitanbieter, keine wettbewerbsfähige Referenz“

BBVL

Die Besucherzahlen in der DDR (durchschnittlich 400 – 500 T Gäste) verdeutlichen, dass es für den Zoo Magdeburg zur damaligen Zeit keine Wettbewerbseinflüsse gab.

Erst nach der Wende nahm der Besucherzuwachs, mit zunehmender Mobilität und alternativer Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung, ab.

Phase 1
Analyse Ausgangs-situation

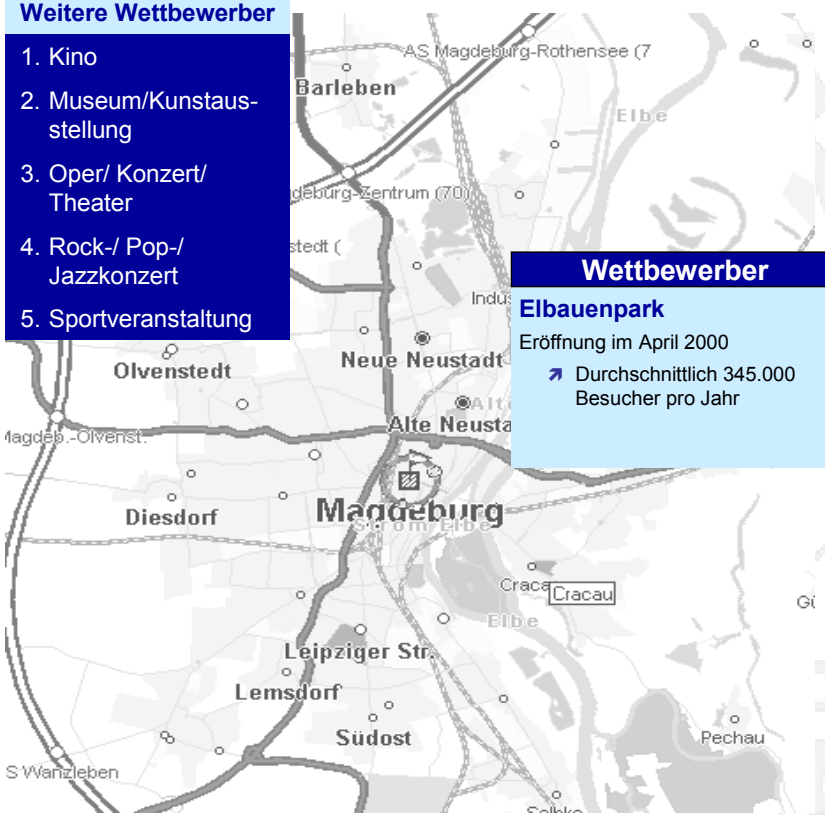
Phase 2
Markt- u. Wettbewerbs-analyse

Phase 3
Szenarien

Phase 4
Rechtsform-vergleich

Weitere Wettbewerber

1. Kino
2. Museum/Kunstaus-stellung
3. Oper/ Konzert/ Theater
4. Rock-/ Pop-/ Jazzkonzert
5. Sportveranstaltung



Wettbewerber
Spaßbad Nautica
Eröffnung April 1999
- Besucherzahl: 340.000

Wettbewerber
Elbauenpark
Eröffnung im April 2000
- Durchschnittlich 345.000 Besucher pro Jahr

Zoo Magdeburg

Wettbewerber
BUGA
von April bis Oktober 1999
- insgesamt 2,4 Mio Besucher
- Übergang in Elbauenpark

Weiße Flotte
von März bis Dez. des Jahres (Hauptsaison: 01.5. – 15.10.)
- ca. 30.000 Besucher pro Saison

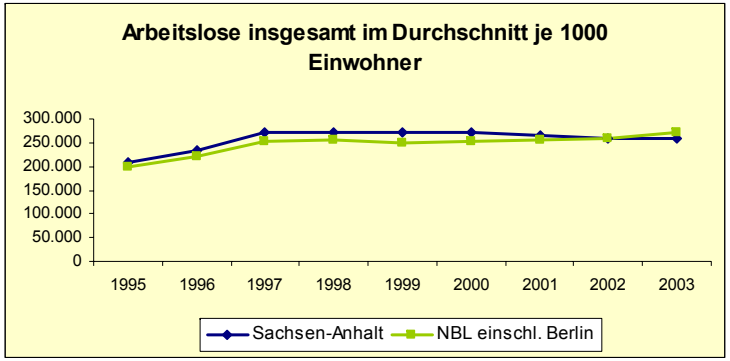
Wettbewerber

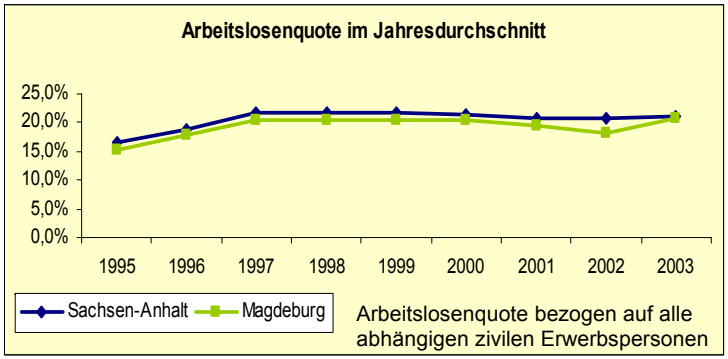
Speziell im Jahr 1999/ 2000 erhöhte sich das Freizeitangebot und somit der Wettbewerb erheblich, welches auch aus den Besucherzahlen für den Zoo ersichtlich wird.

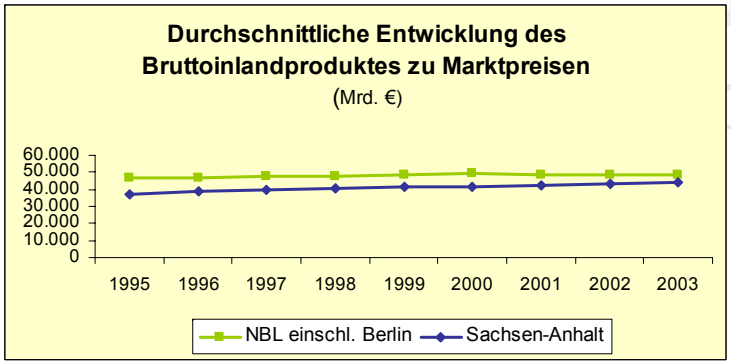
„ Tendenziell wirkte zusätzlich ein negatives wirtschaftliches Umfeld auf den Zoo“

BBVL

Der Zoo wird nicht nur durch den Wettbewerb erheblich beeinflusst, sondern auch durch das gesamtwirtschaftliche Umfeld der Region.







Wirtschaftsmeldungen aus der Region

Die Bevölkerung Sachsen-Anhalts ist seit der Wiedervereinigung in jedem Monat zurückgegangen
Pressemitteilung vom 04.01.1996

Die Zahl der Insolvenzen hat sich von 1994 auf 1995 fast verdoppelt. *Pressemitteilung vom 08.02.1996*

Schlechtester Wachstumsstand seit Jahren.
Pressemitteilung vom 23.05.1996

Geburtenfreudigkeit in Sachsen-Anhalt nimmt wieder zu.
Pressemitteilung vom 17.12.1996

Sachsen-Anhalt verlor 1997 weitere 36.500 Arbeitsplätze.
Pressemitteilung vom 03.02.1998

Jeder 10. Sachsen-Anhalter arbeitet in anderen Bundesländern. *Pressemitteilung vom 11.12.1998*

Industriebetriebe in Sachsen-Anhalt weiter im Aufwind.
Pressemitteilung vom 19.12.2000

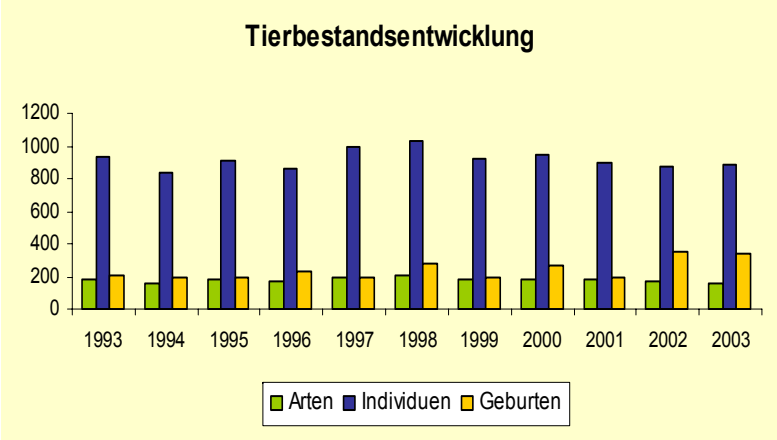
Weniger Erwerbstätige in Sachsen-Anhalt.
Pressemitteilung vom 18.12.2001

Sinkende Verbraucherpreise im April 2003.
Pressemitteilung vom 05.05.2003

„Elefanten, Affen und Löwen sind die Lieblingstiere der Zoobesucher“

BBVL

Die Zucht bedrohter Tierarten stellt im Magdeburger Zoo den wichtigsten Zweck dar.



- Seit Jahren können überwiegend **in** den **Kuratorien Säugetiere und Vögel**, im Durchschnitt 180 bis 200 Tierarten, mit ungefähr **1000 Individuen** im Zoo **gehalten werden**
- Allerdings sind im Tierbestandsportfolio die Reptilien nur sehr gering und die Meerestiere überhaupt nicht vertreten
- Nachzuchten können seit der Gründung bis zum heutigen Tag bei verschiedensten Säugetier- und Vogelformen registriert werden

- In der letzten Dekade wurden jährlich ca. 250 Tiere geboren
- **341 Geburten** konnten im Jahr **2003** verzeichnet werden, **darunter** befanden sich **Nachzuchten bei 37 Säugetier- und 23 Vogelformen**
- Im Jahr **2003** konnten im Zoo Magdeburg **159 Arten** mit **879 Individuen** gehalten werden, darunter befinden sich einige Tiere, die sehr selten und/ oder im Zuchtbuch oder Zuchtprogramm vorzufinden sind

Individuen	sehr selten	EEP – Zuchtprogramm	EEP - Zuchtbuch (wird im Zoo Magdeburg nicht geführt)
Goldkopflöwenaffe	X	X	
Armeisenbär	X	x	
Schneeleopard	X	X	
Spitzmaulnashorn	X	X	
Elefanten	X	x	

„Trotz des vielfältigen Angebotes wird aufgrund von geringen Marketingressourcen kein anhaltender Nachfrageeffekt erzielt“

BBVL

Durch den Zoo wird ein weitreichendes Leistungsangebot abgedeckt. Allerdings führt ein zu geringes Marketingbudget zu sinkenden Besucherzahlen im Drittgeschäft.

Leistungs- und Erlebnisspektrum

Events	• in der letzten Dekade wurden jährlich verschiedene Veranstaltungen durchgeführt: Spielplatzfest, Nationale Zootage, Konzerte, Ausstellungen, Foto- und Zeichenwettbewerbe, Zierfischbörse, usw.
Zoofest	• 2004: bereits 25. Zoofest (Durchführung: 2 Tage) • stetig gute Resonanz (allerdings sonntags mehr Besucher) • seit 2003 wird das Zoofest nur noch sonntags durchgeführt
Zooschule	• genießt seit Jahren großes Ansehen • hohe Frequentierung
Kinderge-burtstag	• seit 2000 werden Kindergeburtstage kostenpflichtig durchgeführt • trotzdem jährliche Steigerungen von durchschnittlich 39 %
Zooführungen	• seit 1990 im Angebot, seitdem jährliche Steigerung • seit 2000 kostenpflichtig → rapider Abfall (43 Zooführung in 2003)
Zoorallye	• Durchführung seit 1996 in 3 Altersklassen • bis 1999 durchschnittlich 1.429 Teilnehmer, ab 2000 kostenpflichtig → starker Abfall, Niveauerhöhung erforderlich
Tierpaten-schaften	• seit April 1997 können Tierpatenschaften übernommen werden • Tierpaten zahlen einen Jahresbeitrag für das ausgewählte Tier • steigende Entwicklung → 2003: ca. 200 Paten (= 25.835 €)

„Der Zoo Magdeburg befindet sich in einer angespannten wirtschaftlichen Lage“

BBVL

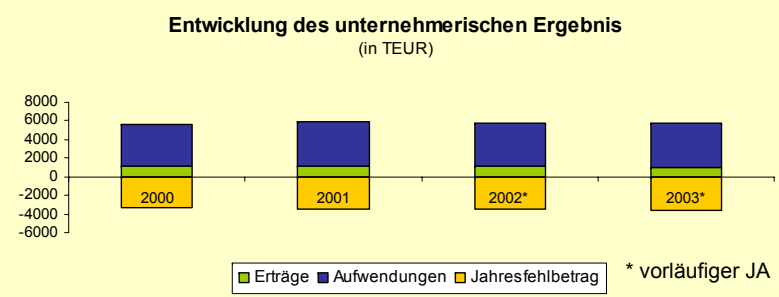
Phase 1
Analyse Ausgangs-situation

Phase 2
Markt- u. Wettbewerbs-analyse

Phase 3
Szenarien

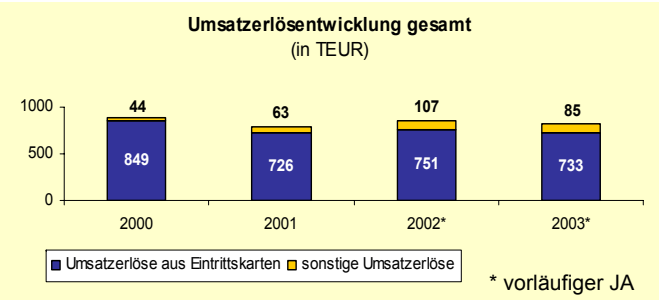
Phase 4
Rechtsform-vergleich

Überschüsse werden nicht erwirtschaftet, Jahresfehlbeträge im 6-stelligen Bereich sind die Regel.



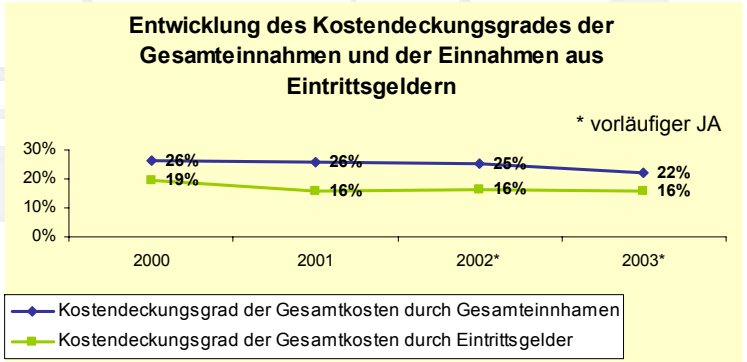
- der Magdeburger Zoo arbeitet defizitär, mit **Jahresfehlbeträgen** von **ca. 3,4 Mio €**, damit stellt der Zoo ein erhebliches **Zuschussgeschäft** für die **Stadt Magdeburg** dar
- die **Aufwendungen** sind fast **viermal größer**, **als** die **Erträge**

Die Umsätze setzten sich zu 91% aus dem Verkauf der Eintrittskarten zusammen.



- die **sonstigen Umsatzerlöse** machen durchschnittlich **lediglich 9% der Gesamtumsatzerlöse** aus
- eine Steigerung der Umsatzerlöse aus Eintrittskarten und vor allem der sonstigen Umsatzerlöse ist für ein wirtschaftliches Arbeiten zwingend erforderlich →stärkere Forcierung auf das Drittgeschäft

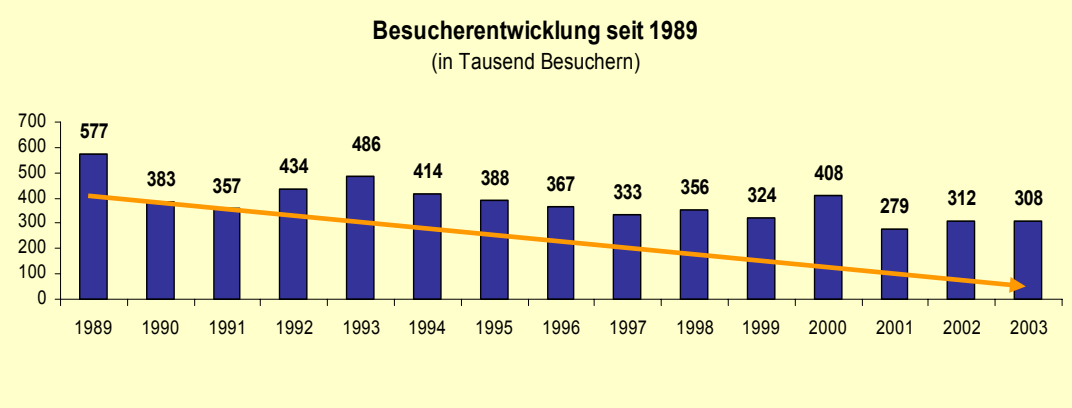
- der **Kostendeckungsgrad durch** die **Gesamteinnahmen** lag in den letzten 4 Jahren **nur zwischen 22% - 26%**
- **von** den **Gesamteinnahmen** erfolgt **bereits** eine **Kostendeckung** von durchschnittlich **16% durch** die **Eintrittsgelder**



„1989 bis 2003 Besucherverlust von 269.000 Besuchern “

BBVL

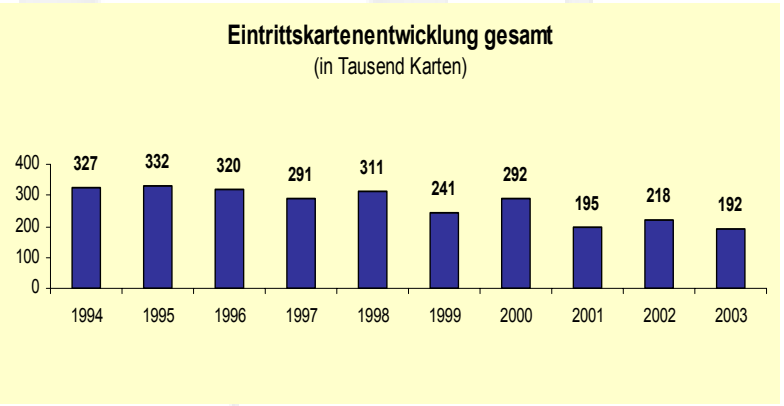
Der Magdeburger Zoo hat in den Jahren nach der Wende durchschnittlich 40% seines Besucherzuspruchs verloren, welches sich u.a. auch auf die zuvor erläuterte Ertragsentwicklung ausgewirkt hat.



- Nach der Wende war ein kontinuierlicher Rückgang der Besucherzahlen zu beobachten
- **2003** kamen **nur** noch **308.000 Besucher**, dass sind ca. 47% weniger als im Jahr 1989
- **Besucherzuwachs lediglich** im Jahr **1993** (Eröffnung Giraffenhaus) **und 2000** (Zoojubiläum und Eröffnung Menschenaffenhaus)

Seit 2001, rapider Rückgang des Eintrittskartenverkaufs durch den gestiegenen Wettbewerb im Jahr 99/00 in Magdeburg.

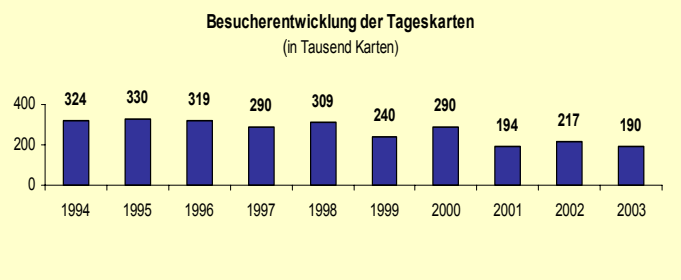
- **1994 bis 1998** konnte der Eintrittskartenverkauf, mit durchschnittlich 316.000 verkauften Karten, relativ **konstant** gehalten werden
- in den **darauffolgenden Jahren** lag der **Verkauf** deutlich **unter** dem **Durchschnitt**
- in den letzten 3 Jahren wurden im Durchschnitt nur noch 199.000 Karten verkauft

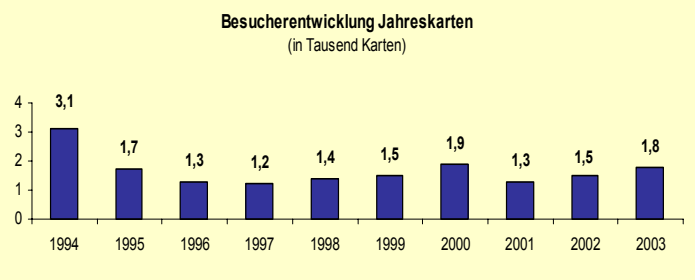


„Hohe Preiselastizität: Eintrittspreissteigerungen lösen einen höheren Verkauf von Jahreskarten aus“

BBVL

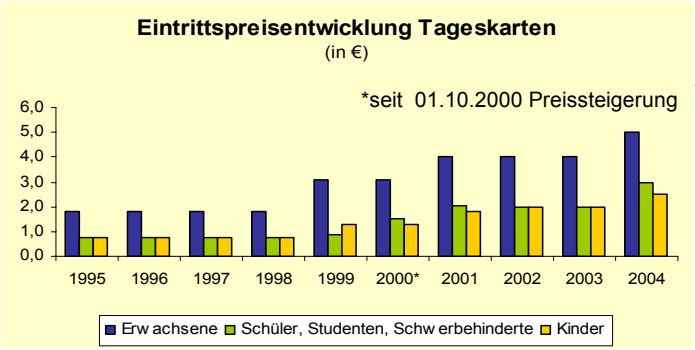
Aus der differenzierten Betrachtung der Eintrittskartenentwicklung ist ersichtlich, dass sich der Tages- und Jahreskartenverkauf unterschiedlich gestaltet.

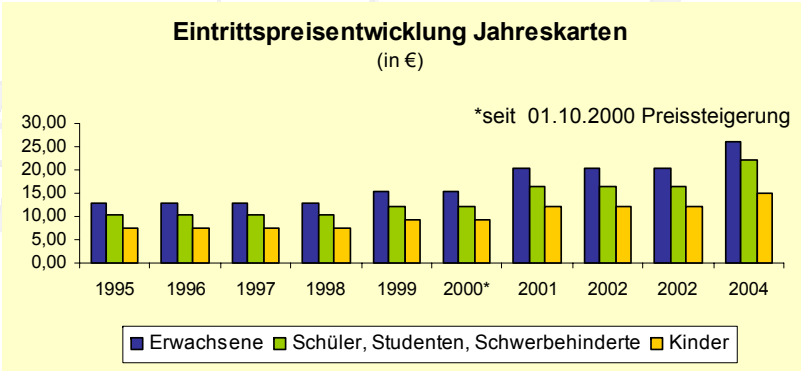




- In der letzten Dekade sind keine kontinuierlichen Steigerungen im Tageskartenverkauf zu erkennen, dies entspricht analog der Gesamteintrittskarten-entwicklung
- im Durchschnitt werden insgesamt pro Jahr von 272.000 Karten, 270.000 Tageskarten und nur 1.700 Jahreskarten verkauft
- Eintrittspreissteigerungen korrelieren negativ mit der Besucherentwicklung der Tageskarten

- starker Abfall von 3.100 verkauften Karten 1994 auf 1.200 Karten 1997 → Rückgang von ca. 61%
- danach gleichbleibender Verkauf, bis auf Verkaufsspitzen durch Sonderaktionen im Jahr 2000
- kontinuierlicher Anstieg seit 2001

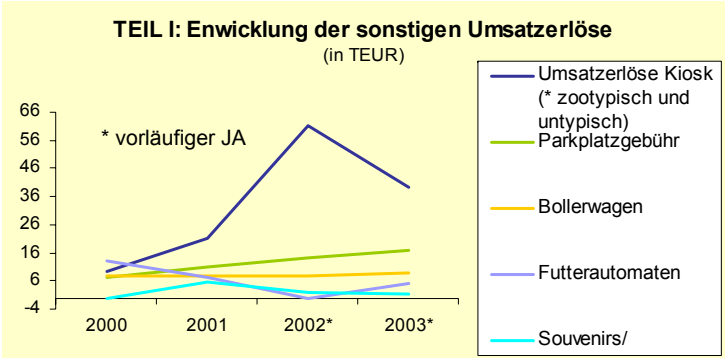


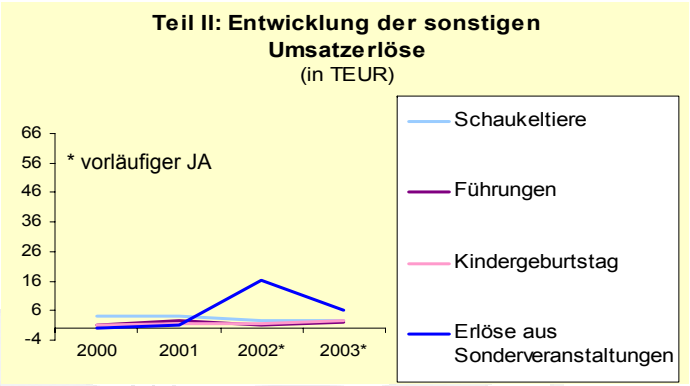


„Trotz des vielfältigen Angebotes hinkt die Vermarktung des Drittgeschäftes anderen Zoos hinterher“

BBVL

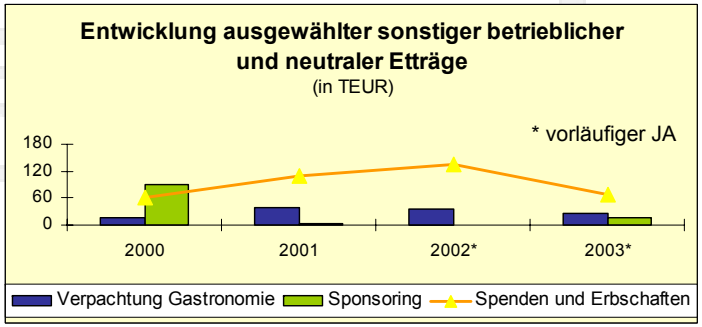
Lediglich 0,23 €/ Besucher (75.000 € jährlich) wurden im Durchschnitt in den letzten 4 Jahren für die sonstigen Umsatzerlöse (z.B. Souvenirs, Bollerwagen) ausgegeben.





- die **sonstigen Umsatzerlöse** setzen sich überwiegend **aus** den **Positionen Kiosk und Parkplatzgebühr** zusammen → Zoolotterie wird als Drittgeschäft überhaupt nicht angeboten
- **durch** die **Steigerung** der **Sonderveranstaltungen und** durch den **Verkauf von Zooshop-Artikeln** (**außerhalb des Zooshops**), im Jahr 2002, konnten die **Umsatzerlöse** Kiosk wesentlich **gesteigert** werden → mit Rückgang der Sonderveranstaltungen und der Auflage die Zooshop-Artikel nur im Shop zu verkaufen, nahmen die Umsatzerlöse 2003 wieder ab
- obwohl sich die **Umsatzerlöse Kiosk** 2003 auf einem höheren Niveau als 2000 befinden, ist eine **Umsatzsteigerung notwendig** (z.B. nur einen Ein- und Ausgang, durch den jeder Besucher in den Zoo gelangt)

Rückläufige Spenden- Sponsoringentwicklung verbessert in keinem Fall die wirtschaftliche Lage des Zoologischen Gartens. Die Akquise neuer Sponsoren ist dringend erforderlich.
Ebenfalls gilt es die Umsätze aus Gastronomie, durch eine Verbesserung des Angebotes, wesentlich zu erhöhen.

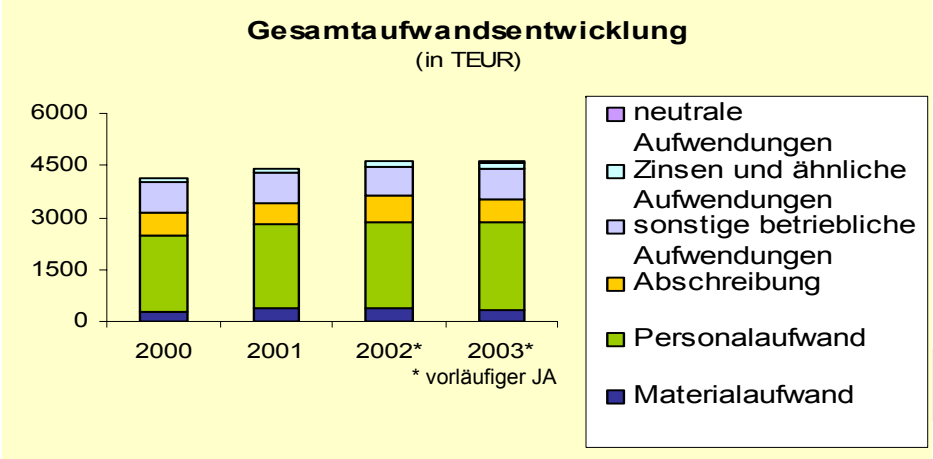


© 2004

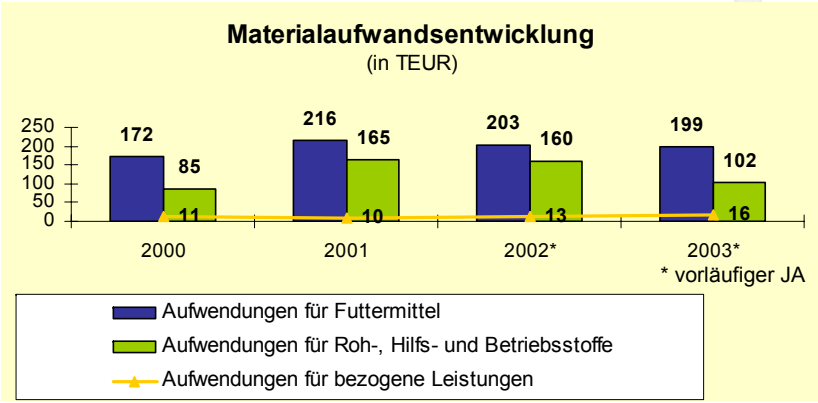
Aufwandsentwicklung

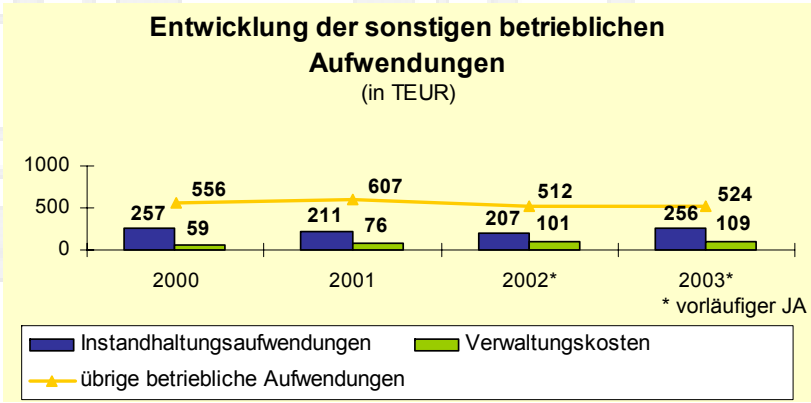
BBVL

Die Personalkosten stellen den größten Kostenblock innerhalb der Gesamtaufwendungen dar.



Es können nur die Materialaufwendungen durch die Gesamtumsatzerlöse gedeckt werden. Um eine Ergebnisverbesserung zu erzielen, wurden in der Vergangenheit Instandhaltungen nur in einem zu geringen Umfang durchgeführt.



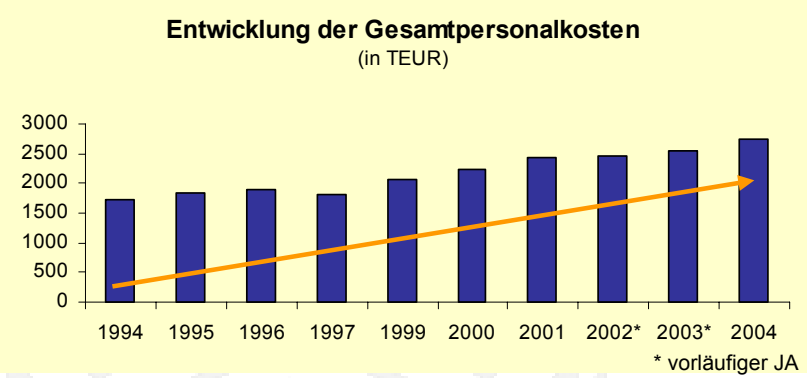


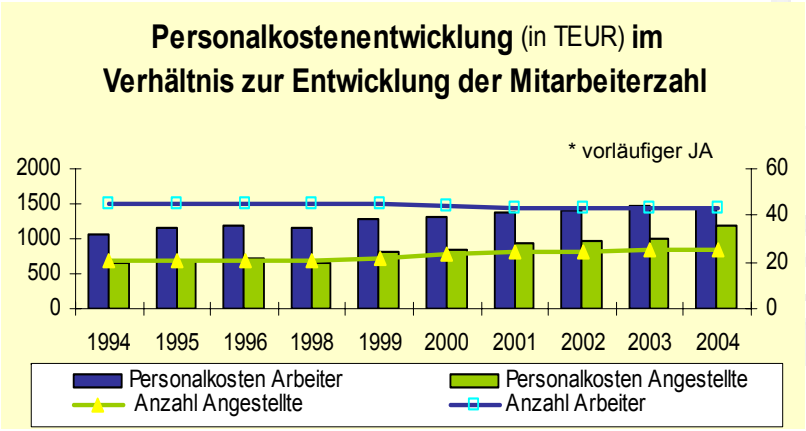
„Ständig steigende Personalkosten aufgrund einer „historischen“ Tarifentwicklung“

BBVL

Die jährlichen Gesamteinnahmen decken im Durchschnitt nicht einmal die Hälfte der Personalkosten.

- stetig **steigende Personalkosten** bei **fallenden Gesamteinnahmen**
- die steigenden Personalkosten, sind dem Vergütungssystem nach BAT-O für Angestellte und der Entlohnung nach BMT-G-O für Arbeiter geschuldet → keine Berücksichtigung der Leistung, sondern Alter und Familienstand
- **2003** konnten **nur 40 % der Personalkosten durch** die **Erträge gedeckt** werden



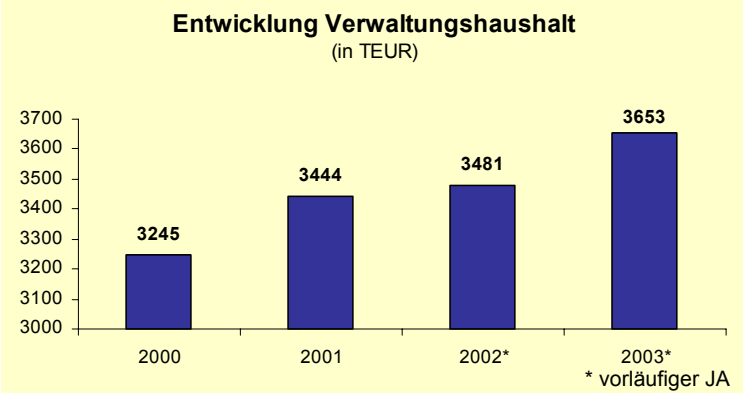


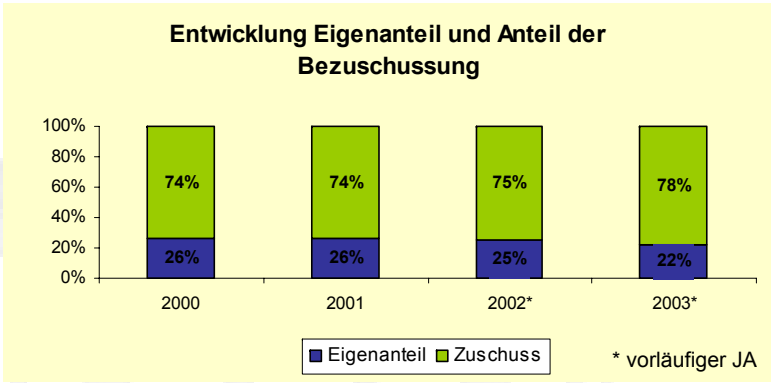
- Steigende Personalkosten bei stabiler Mitarbeiterzahl → Tarifentwicklung, Ost/West-Anpassung, evtl. „Überalterung“ der Mitarbeiter (prüfen -
- im Zoo wurden in der letzten Dekade durchschnittlich 44 Arbeiter und 22 Angestellte beschäftigt, mit einem **Durchschnitts-bruttojahresgehalt** von **ca. 30.000€/MA.**

„Der Zoo stellt in erheblichem Maße ein Zuschussgeschäft für die Stadt Magdeburg dar“

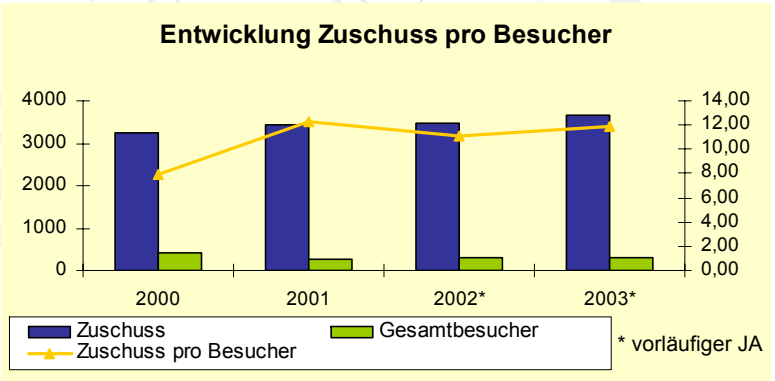
BBVL

Mit fallenden Erträgen und steigenden Aufwendungen, werden die Jahresfehlbeträge im Zoo Magdeburg kontinuierlich größer, welches u.a. dem fehlenden Marketing geschuldet ist.





- in den letzten vier Jahren ist der Betriebskostenzuschuss stark gestiegen, der **Zoo wurde** durchschnittlich **zu 75%** zur Deckung seiner Aufwendungen **bezuschusst**
- demnach beträgt der **Anteil der eigenen Erträge**, vor allem aus dem Eintrittskartenverkauf und sonstigen betrieblichen Erträgen in den letzten vier Jahren **nur ca. 25%**
- **tendenziell** ist im allgemeinen eine **Steigerung** der **Bezuschussung und** demzufolge ein **Abfall** des **Eigenanteils** zu erkennen
- der **Zuschuss pro Besucher** lag im Durchschnitt in den letzten 4 Jahren bei **10,80 €**
- demnach konnte jeder Besucher jährlich zweimal umsonst den Zoo besuchen

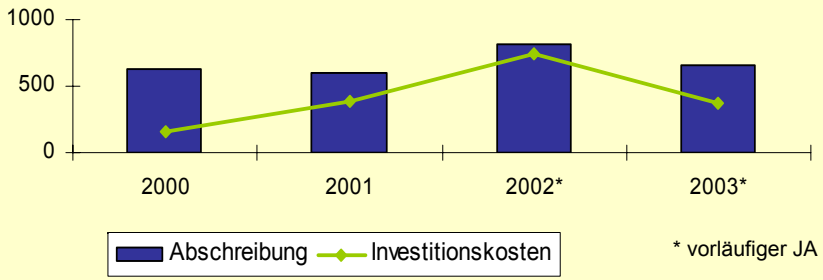


„Der Zoo Magdeburg erhält keine Zuschüsse aus dem Vermögenshaushalt der Stadt Magdeburg“

BBVL

Trotz Investitionen blieb der erwartete Besucherzuwachs im Zoologischen Garten Magdeburg aus, steigender Vermögensverzehr pro Besucher ist die Folge.

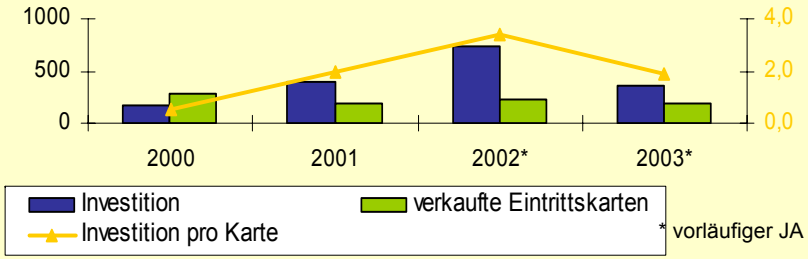
Investitionsentwicklung im Verhältnis zur Entwicklung der Abschreibungen
(in TEUR)



- **Investitionen** konnten regelmäßig nur **in Höhe der Abschreibungen** getätigt werden
- Grundsätzlich ist eine verhaltene Investitionstätigkeit zu erkennen
- es wurden durchschnittlich nur die **Hälfte der Abschreibungen investiert**

- die in den letzten vier Jahren getätigten **Investitionen führten nicht zu einer Erhöhung des Eintrittskartenverkaufs**
- es konnte demnach kein Anreiz und entsprechender sichtbarer Mehrwert beim Besucher erzielt werden
- **pro verkaufter Eintrittskarte** wurden durch-schnittlich **ca. 2 € investiert**

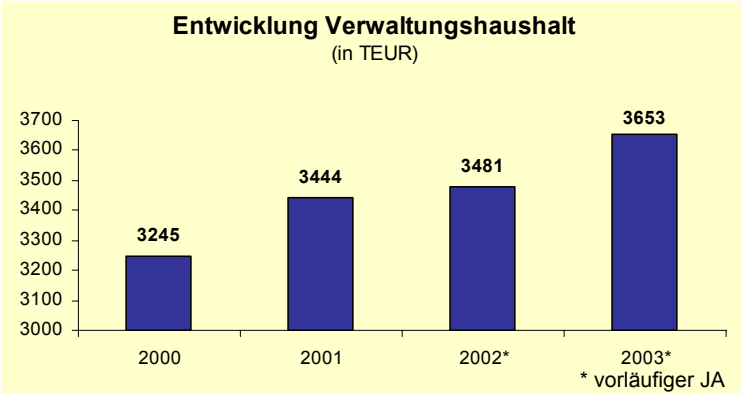
Getätigte Investitionen pro Karte in den letzten 4 Jahren

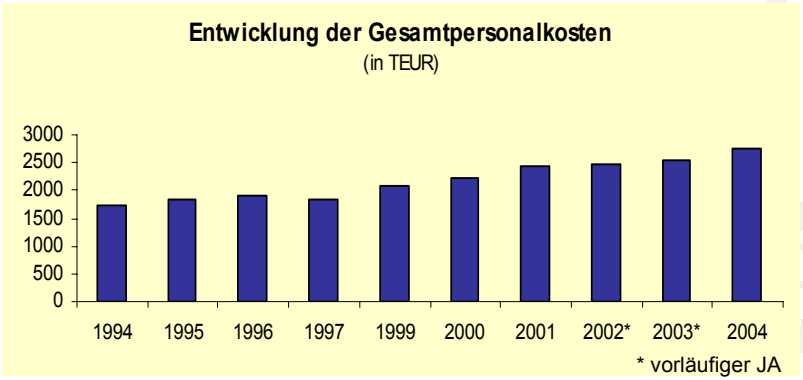


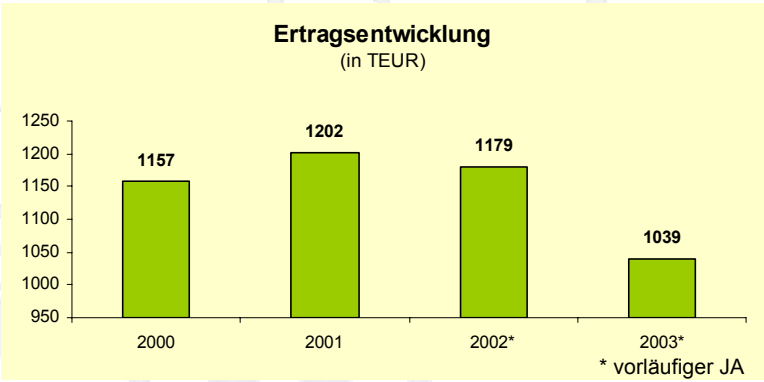
Zusammenfassung wirtschaftliche Historie

BBVL

Der kontinuierlich steigende Zuschussbedarf, geschuldet durch steigende Personalkosten und fallende Erträge zeigt, dass sich der Zoologische Garten Magdeburg derzeit in einer prekären wirtschaftlichen Situation befindet. Um zukünftig am Markt bestehen zu können müssen die aufgezeigten Entwicklungstrends umgekehrt werden.



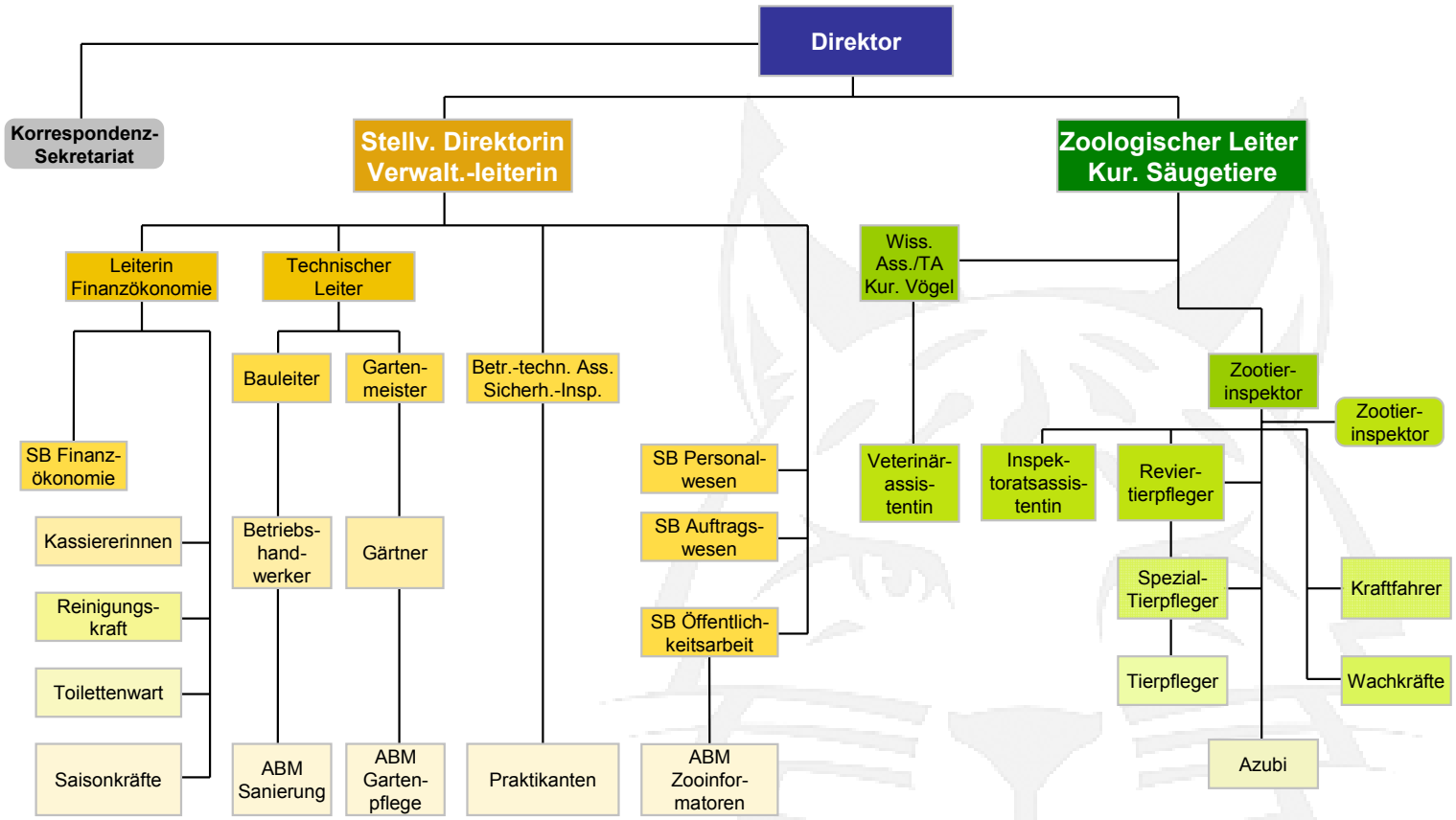




„Effiziente Organisationsstrukturen sind Voraussetzung für wirtschaftliches Arbeiten“

BBVL

Der Zoo Magdeburg neigt aufgrund seiner aufgeblähten organisatorischen Strukturen zu Schwerfälligkeit und damit verbundener ineffizienter Arbeitsweise.



Stand vom 30.09. 2003

„Notwendigkeit der Anpassung der Organisationsstrukturen an die Marktgegebenheiten“

BBVL

Probleme treten dann auf, wenn das Unternehmen und somit die Organisationsstruktur wächst und die Aufgaben komplexer werden.

- der Zoo hat sich in den letzten 25 Jahren nicht wesentlich verändert
- der Wertschöpfungsprozess vollstreckt sich in unterschiedlichen Abteilungen, so dass Aufgaben mit geringer Wertschöpfung überwiegen
- Entstehung von Liege-, Bearbeitungs- und Transportzeiten, Doppelarbeiten, organisatorische Schnittstellen, Übermittlungsfehler => mangelnde Flexibilität sind die Folge
- die derzeitige Organisationshierarchie behindert bzw. verhindert erheblich den Informations- und Kommunikationsfluss innerhalb des Zoos, die Arbeitsabläufe sowie ein effizientes teamorientiertes Arbeiten
- im Zoo ist das Aufgabe-Kompetenz-Verantwortungs-Prinzip nicht vorhanden
- des Weiteren bestehen Defizite bzgl. der Mitarbeiterqualifikationen – diese entsprechen nicht den zukünftigen Anforderung
- die derzeitige Motivation und das Engagement bei Mitarbeitern ist nicht adäquat zu den Leistungserfordernissen des Zoos für die Zukunft

„Mit Eintritt des neuen Zoodirektors, konnten bereits nach kurzer Zeit erste Veränderungen im Zoo Magdeburg verzeichnet werden“

BBVL

	Situation des Magdeburger Zoos vor Eintritt Dr. Perret	Situation des Magdeburger Zoos nach Eintritt Dr. Perret
Organisations-struktur	■ Geschäftshemmende Organisationsstruktur	■ Sukzessive Einführung moderner, zeitgemäßer Führungsstrukturen ■ Stetige Anpassung der Aufbauorganisation
Besucher-befriedigung	■ Fehlende bedürfnisgerechte Besucherbefriedigung ■ Betrachtung des Zoos im „klassischen Sinn“	■ Konzeption der Zoovision 2004 + ■ Einstellung der Mitarbeiter auf die Be-sucherbedürfnisse ■ Zoo als Dienstleistungsunternehmen - Durchführung von Tierpräsentationen
Öffentlichkeits-arbeit/ Marketing	■ Fand in der Vergangenheit kaum Beachtung	■ Forcierung der Öffentlichkeitsarbeit ■ stärkere Medienpräsenz als zuvor ■ Erhöhung des Marketing- und Eventbudgets im Wirtschaftsplan 2004
Stadtver-waltung/ Politik	■ Diffuses Problembewusstsein in der Verwaltung	■ Kontinuierliche Einbindung und Sensibilisierung – Handlungsnotwendigkeit wird gesehen ■ Vorstellung des Zookonzeptes Vision 2004 + in den einzelnen Fraktionen

„Seit Oktober 2003 wurde die Medienpräsenz des Magdeburger Zoos kontinuierlich verstärkt “

BBVL

Nicht nur die Nachrichtenagenturen berichten regelmäßig 1- 2 x wöchentlich, sondern es finden auch mindestens 2 Pressetermine pro Woche im Zoologischen Garten Magdeburg statt.

Phase 1
Analyse Ausgangs-situation

Phase 2
Markt- u. Wettbewerbs-analyse

Phase 3
Szenarien

Phase 4
Rechtsform-vergleich

Magdeburgs neuer Zoo-Chef Dr. Kai Perret will den Zoo zum Erlebnisbereich umgestalten

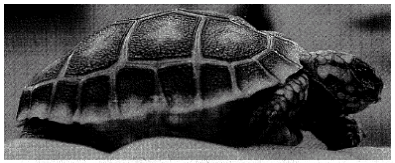
Begehbare Gehege, verschlungene Pfade

Nach 23 Jahren wieder Löwen-Nachwuchs im Zoo

Pelikane geschlüpft

Wirtschaftliche Gründe: Zoobesuch wird teurer

Direktor Kai Perret: „Moderate Preiserhöhung, aber mehr Attraktionen



Der Zuchterfolg ist mit diesem Schildkröten-Winzling perfekt

Fragen an Zoo-Chef Dr. Kai Perret

Hunde mögen den Zoo

Seit 1. Januar dürfen Zoobesucher auch Hunde mit in die Anlage nehmen.

Beschnüffelungs-Runde in Herrchens Revier

Zoodirektor bricht das Hunde-Tabu

Neue Konzepte und Ideen für den Magdeburger Zoo

Freizeitmarkt fordert Action

Finanzminister Paqué und Kai Perret diskutierten über die Zukunft des Tierparks

Zoo legte Übernahmekonzept für Gruson-Gewächshäuser vor

MAGDEBURG

Fusion von Zoo und Gewächshäusern

Tierisches Dankeschön an Zoochef

Ruth Müller aus Nord las den Volksstimme-Bericht, dass ab 1. Januar Zoobesucher Hunde mit auf das Gelände nehmen dürfen. Spontan griff sie zum Fotoapparat, lichtete ihre Hündin „Donna“ ab und schrieb in deren Namen an die Volksstimme: „Liebes Herrchen Dr. Perret! Endlich darf ich mit in den Zoo und muss nicht mehr stundenlang allein bleiben. Dafür ein dickes Dankeschön.“

BBVL

Phase 1
Analyse Ausgangs-situation

Phase 2
Markt- u. Wettbewerbs-analyse

Phase 3
Szenarien

Phase 4
Rechtsform-vergleich

Phase 2: Markt- und Wettbewerbsanalyse

- Markttrends und Strukturen in Deutschland
- Besucherstruktur und Zielgruppenanalyse
- Analyse und Definition des Einzugsgebiets
- Besucherpotential
- Störfaktoren des Wettbewerbs
- Schlussfolgerung

Aktuelle Trends von erlebnisorientierten Freizeiteinrichtungen

BBVL

Es entwickelt sich eine „Experience Economy“, bei der die Erlebnisse der Besucher und **erinnerbare positive Gefühlszustände** an eminenter Bedeutung gewinnen.

Richtungsweisende Zitate*:

- Die arbeitsorientierte rationale kapitalistische **Gesellschaft vernachlässigt** insbesondere in der Berufswelt **zentrale emotionale Bedürfnisse** des Menschen
- **Emotionen sind das Endprodukt der Freizeitindustrie**, d.h. erinnerbare, in der Vorstellung, Fantasie geistig wiedererlebbare Gefühlszustände (A. Steinicke)
- Während das rationale Wissen, Lernen und Bilden in Schule, Beruf und Wirtschaft im Vordergrund stehen, treten in Einrichtungen der Freizeit und des Tourismus **Formen des emotionalen Wissens, Lernens und Bildens**, einer **"emotionalen Intelligenz"** und **"emotionalen Bildung"** (D. Goleman) stärker hervor.
- Es geht nicht mehr um ein flüchtiges Ereignis, wie es etwa in dem Begriff „Zeitvertreib“ zum Ausdruck gebracht wird. Die neue **gefühlsbetonte Ausrichtung von Erlebniswelten** ist an einer gewissen **Dauerhaftigkeit ihrer Wirkungen** interessiert.

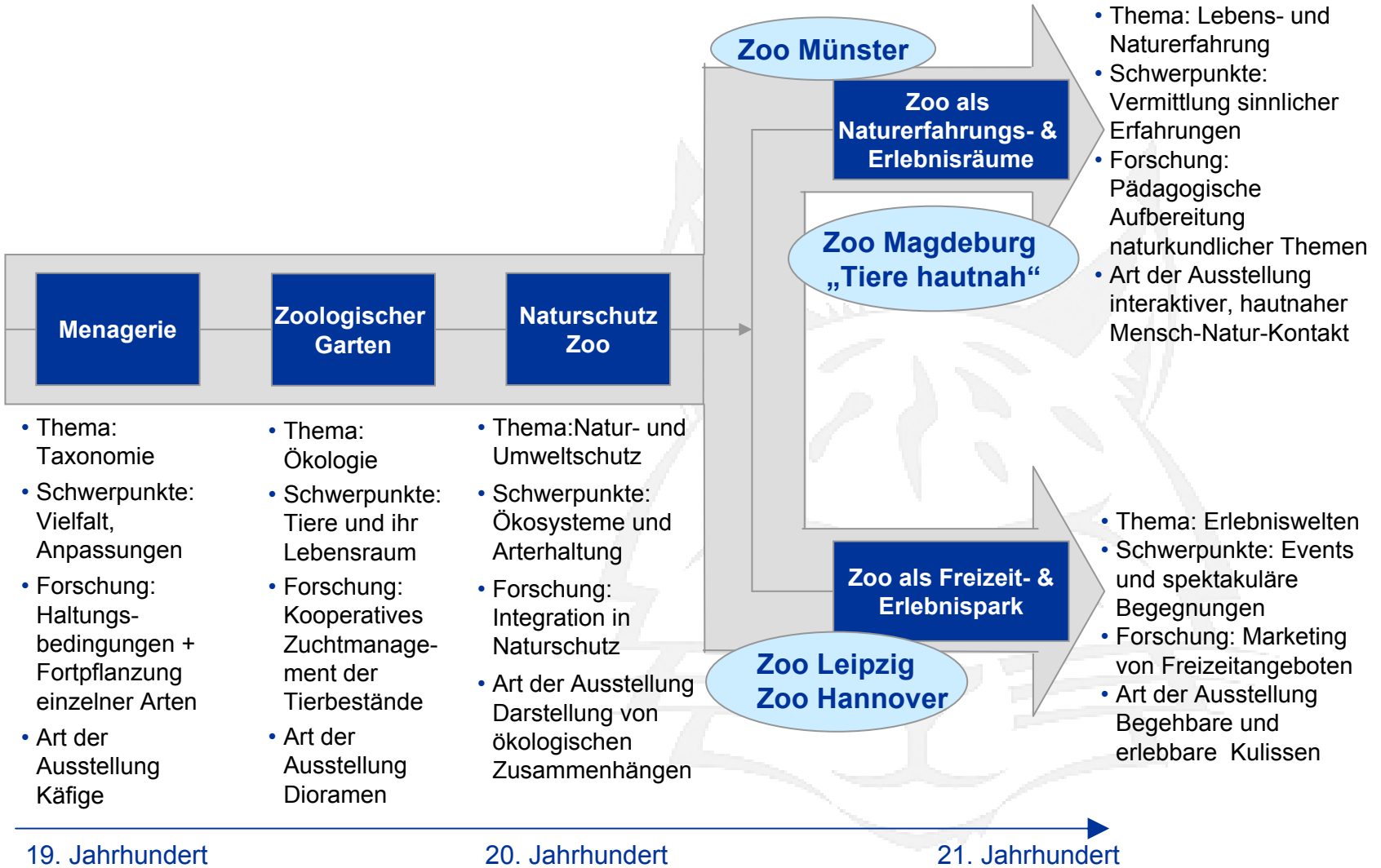
Die Konzept „Tiere hautnah“ re-integriert emotionales Erleben in die Stadt Magdeburg. Die Berührung zwischen Mensch und Tier ermöglicht die Flucht aus dem Alltag und das Eintauchen in eine fremde von uns zu schützende Welt der Tiere.

*Quellen: A. Steinicke 2000, D. Goleman 2000, W. Nahrstedt

Aktuelle Trends des Teilmarktes für Zoologische Gärten

BBVL

Zoos nehmen die **neuen Marktgesetze** wahr und entwickeln **investive Strategien**
Das **Konzept „Tiere hautnah“** passt sich den Haupttrends an und sucht sich seine Nische



Ausgewählte Struktur- und Qualitätsmerkmale von Zoostandorten

- Hannover und Münster als Paradebeispiele der Neuorientierung

BBVL

Die **Strategie des Zoo Magdeburg** basiert im Wesentlichen auf den Erfolgsbestandteilen bestehender Organisationstypen

Philosophie Zoo Hannover

Zoo als Freizeit- & Erlebnispark

- Szenarien statt Menagerie
  - Verabschiedung vom konventionellen Gehege / Tierkäfig
    - Ziel: Lebensnahe Erlebniswelten
    - Service-orientierte Eventkultur
- Wachstumsfreundliche Rechtsform
  - Umwandlung von Amt in GmbH (fraktionsübergreifende politischer Entschluss - 1994)

  Ziel: Kürzere Entscheidungswege, Aufnahme von Fremdkapital, Freie Preisgestaltung
- Professionelle und aggressive Vermarktung des Produktes Zoo

Visionen 2004+

Strategie

Marketingprozess

Tiernahe Attraktionen

Umwandlung in GmbH

Politische Unterstützung

Philosophie Zoo Münster

Zoo als Naturerfahrungs- & Erlebnisräume

- 1974 Wandlung zum Allwetterzoo
- Tiernahe Attraktionen:
  - im Beisein der Tierpfleger ist zu bestimmten Zeiten das Füttern ausgewählter Tierarten möglich
  - täglich Vorstellungen im Delphinarium
  - Pinguinmarsch
- Besonderes Anliegen des Zoos ist der Natur- und Artenschutz.
  - Schutzprojekte in Vietnam
  - Zucht und Haltung vieler bedrohter Tierarten
  - Sitz der Stiftung Artenschutz

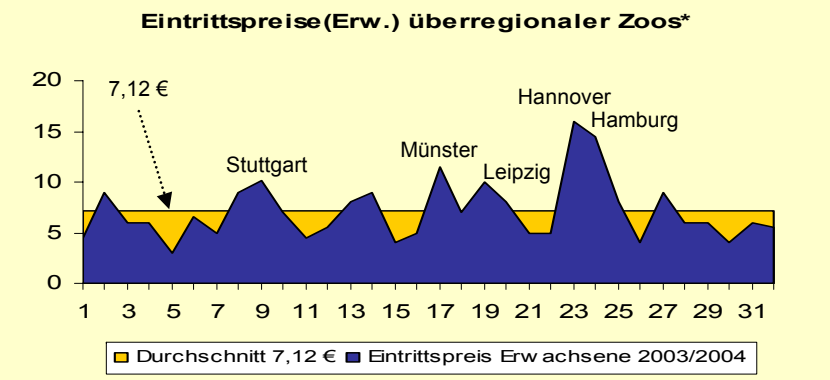
Wirtschaftliche Daten ausgewählter Zoostandorte

BBVL

Die **Eintrittspreise des Zoo Magdeburg** liegen heute mit 5 € ca. **30% unter dem bundesweiten Schnitt**. Bei einer Amortisierung zukünftiger Investitionen zur Erzielung von Besucherzuwächsen **sind mögliche Eintrittspreiserhöhungen durch zu setzen**.

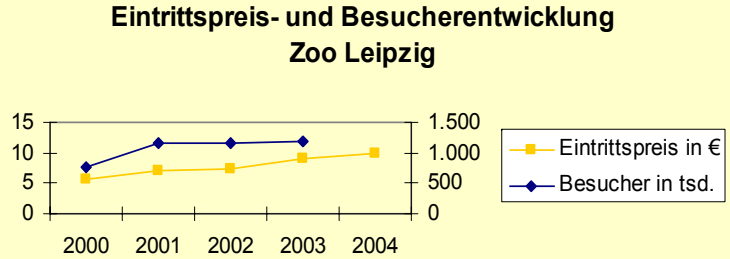
Wirtschaftliche Daten

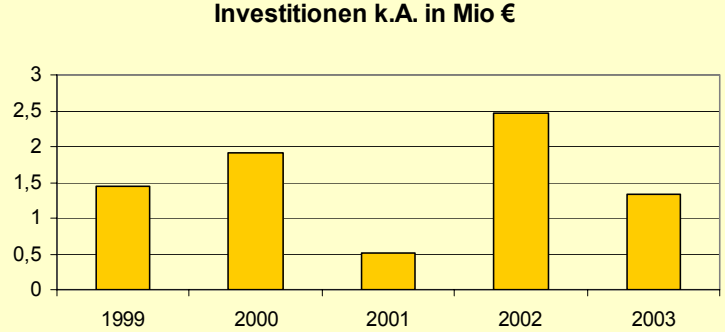
	2000	2001	2002	2003	2004	Summe/ Veränderung
Besucher in Tausend						
Münster	822	731	839	908		**10%**
Hannover	1.051	972	989	(989)		**-6%**
Leipzig	751	1.172	1.164	1.182		**57%**
Zoo Berlin	1.821	1.602	1.687	(1687)		**-7%**
Duisburg	936	907	1.011	964		**3%**
Investitionen in Tausend						
München	4.830	4.834	2.071	-		**11.735**
Duisburg	3.176	1.122	3.064	-		**7.362**
Münster	1.455	1.904	522	2.468		**6.349**
Eintrittspreise in EUR						
Münster	9,20	9,20	10,00	11,50	11,50	**25%**
Hannover	12,50	12,50	14,50	(14,50)	15,50	**24%**
Leipzig	6,00	7,00	8,00	9,00	10,00	**67%**
Halle	2,80	3,60	3,50	(4,50)	4,50	**61%**
Rostock	6,15	6,15	6,50	(8,00)	8,00	**30%**
Dresden	5,10	5,10	6,10	(6,00)	6,00	**18%**



*die 32 größten, überregional agierenden Zoos (www.Zoos.de)

Beispiele





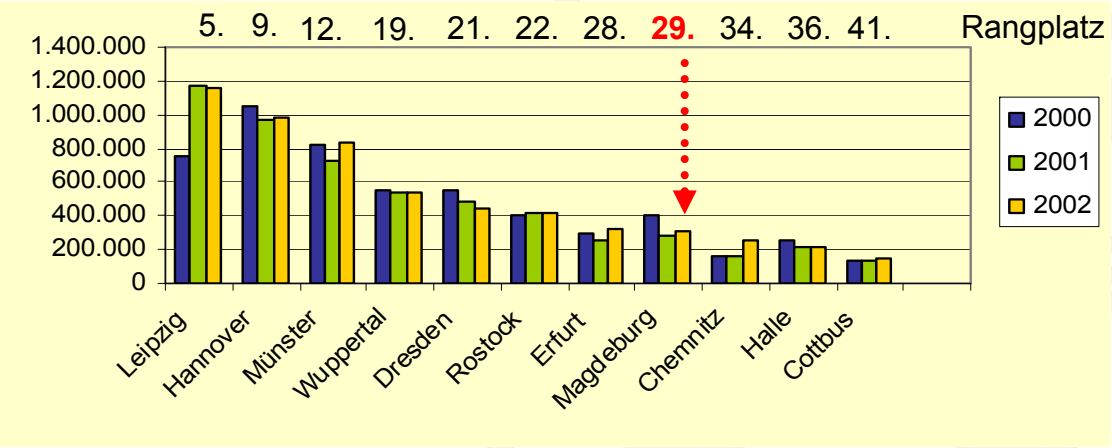
- Investitionen im zweistelligen Millionenbereich sind die Regel, um am Markt Besucher akquirieren zu können.
- Im bundesweiten Schnitt überregionaler Zoos liegen die Eintrittspreise bei 7,12 € (Erwachsene)

Besucherentwicklung von Zoostandorten - Magdeburg befindet sich im Jahre 2002 gemessen an den Besucherzahlen auf dem 29. Rang dt. Zoos

BBVL

Die Entwicklung der **Besucherzahlen stagniert** derzeit, wobei für den Zoo Magdeburg von Bedeutung ist, dass **moderne Zoos ihre heutige Besucherattraktivität** erst in den letzten Jahren **durch investive Strategien** erreichen konnten.

Besucherentwicklung und derzeitiger Rangplatz (200-2002)



- Die **heutigen Besucherzahlen der am meist besuchten Zoos** sind auf einem realistisch-**hohen Niveau** (um 1 Mio. Besucher) **angekommen**
- **Beispielhaft** für ein neugestaltetes Besucher-attraktives Konzept ist der **Zoo Leipzig**, der eine **eminente Imageverbesserung in der Bevölkerung** verzeichnen kann.
- Der **Zoo Magdeburg** ist im Jahre 2000 mit 408 T Besuchern **vom 25. Rang** bis 2002 mit 312 T Besuchern **auf den 29. Rang abgestiegen**.

Erfolgs- und Gefahrenpotentiale von prosperierenden Zoologischen Gärten

BBVL

Zoo als Naturerfahrungs- & Erlebnisräume

Erfolgspotentiale

- Regelmäßig kleine Investitionen und in größeren Zeitabständen **Setzung von Highlights** (Hauptattraktionen)
- Zielgruppenspezifisches **Marketing**
- „Aggressive“ Werbemaßnahmen
- Starke **Service-/Besucher- Orientierung**
- Anpassung der Angebote an die steigenden **Bedürfnisse der Besucher**
- Integration des Besuchers in die Tier- und/oder Erlebniswelten

Zoo als Freizeit- & Erlebnispark

Gefahrenpotentiale

- Investitionszyklen der großen Zoos werden immer kleiner
→**Investitionsdruck** steigt permanent
- Konzepte amortisieren sich nur mit **kontinuierlichen Preiserhöhungen**

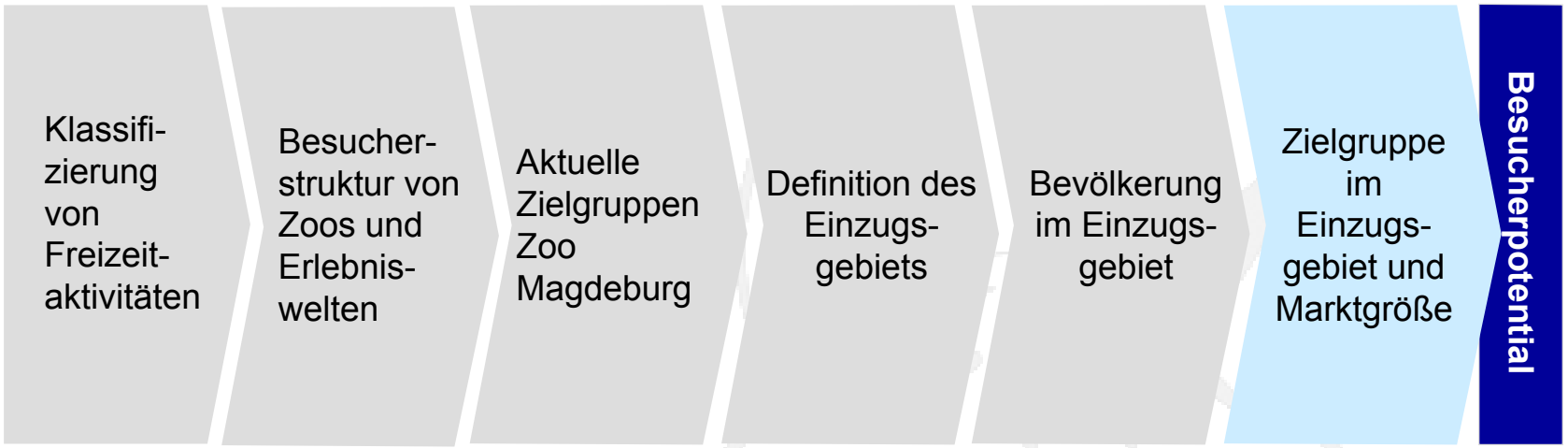
Besucherpotential anhand der Zielgruppen im Einzugsgebiet

Methodische Vorgehensweise

BBVL

Klassifizierung | Besucherstruktur | Zielgruppen | Einzugsgebiet | Bevölkerung | Marktgröße | Besucherpotential

Methodische Vorgehensweise bei der Berechnung des Marktpotential



B.A.T. Freizeitmonitor 2003

B.A.T. Freizeitmonitor 2003

Repräsentativbefragung von 3.000 Personen ab 14 Jahren im August 2003 in Deutschland

Besucherbefragung Zoo Magdeburg 2001

Besucherbefragung Zoo Magdeburg 2003

S-Tourismusbarometer (OSGV)

S-Tourismusbarometer (OSGV, DWIF)

Freizeitmonitor 2003

Eigene Berechnungen aufgrund der Auswertungen d. statistischen Landesämter Sachsen-Anhalt, Sachsen, Niedersachsen und Brandenburg

Klassifizierung von Freizeiteinrichtungen

BBVL

Der **Zoo Magdeburg wird als Freizeiteinrichtung** mit Erlebnis-, Event- und edukativen Anspruch und regelmäßigen Programm **klassifiziert** und muss folglich mit diesen Kriterien erfüllenden Freizeiteinrichtungen verglichen werden

Die Klassifizierung **basiert auf** einer **Repräsentativbefragung** des Freizeitmonitors (B.A.T.) von 3000 Personen ab 14 Jahren im August 2003

Nach der **Definition folgender Kriterien** wurde die **Anzahl der Freizeitmöglichkeiten** der Studie **modifiziert**:

Eine vergleichbare Freizeiteinrichtung muss beinhalten:

- Erlebnischarakter
- Eventcharakter
- edukativer Anspruch
- regelmäßiges Programm

Im folgenden benutzt:

1. Kino
2. Museum/Kunstausstellung
3. Oper/Konzert/Theater
4. Rock-/Pop-/Jazzkonzert
5. Sportveranstaltung
6. Freizeitpark
7. Zoo/Tierpark

Besucherstruktur von Freizeiteinrichtungen/Zoos nach Ost und West

BBVL

8 % der Einwohner aus den neuen BL **besuchen Zoologische Gärten regelmäßig**.
Ostdeutsche gehen doppelt so häufig in Zoos wie Westdeutsche.

Von je 100 Befragten wurden in der letzten Woche oder am Wochenende folgende Einrichtungen besucht

	West	in %	Ost	in %	Gesamt
Kino	10	45%	12	55%	22
Museum/Kunstausstellung	5	38%	8	62%	13
Oper/Konzert/Theater	4	44%	5	56%	9
Rock-/Pop-/Jazzkonzert	3	43%	4	57%	7
Sportveranstaltung	11	55%	9	45%	20
Freizeitpark	5	50%	5	50%	10
Zoo/Tierpark	4	33%	8	67%	12

Besucherstruktur von Freizeiteinrichtungen/Zoos nach Lebensphase

BBVL

Familien mit Kindern sind Kernzielgruppe von Zoos und müssen dementsprechend in der Marktpotentialberechnung berücksichtigt werden.

- Wie zu erwarten, kommen Familien mit Kindern (25 % der Zoobesucher) deutlich häufiger als andere in den Zoo
- 8% der Familien mit Kindern haben in der vergangenen Woche einen Zoo besucht
- Singles haben den zweitgrößten Anteil mit 16 % an den Gesamtbesuchen

Von je 100 Befragten wurden in der letzten Woche oder am Wochenende folgende Einrichtungen besucht

	Jugendliche	in %	ge Erwachs	in %	Singles	in %	Paare	in %
Kino	30	25%	31	25%	22	18%	14	11%
Museum/Kunstausstellung	5	10%	7	14%	11	22%	3	6%
Oper/Konzert/Theater	1	3%	5	14%	8	23%	4	11%
Rock-/Pop-/Jazzkonzert	5	15%	10	29%	9	26%	5	15%
Sportveranstaltung	18	19%	19	20%	13	14%	11	11%
Freizeitpark	8	19%	5	12%	7	16%	5	12%
Zoo/Tierpark	4	13%	3	9%	5	16%	3	9%

	Familien mit Kindern	in %	n mit Jugen	in %	Jungsenioren	in %	Ruheständler	in %	Gesamt
Kino	9	7%	10	8%	5	4%	1	1%	122
Museum/Kunstausstellung	5	10%	6	12%	7	14%	5	10%	49
Oper/Konzert/Theater	3	9%	3	9%	5	14%	6	17%	35
Rock-/Pop-/Jazzkonzert	2	6%	2	6%	1	3%	0	0%	34
Sportveranstaltung	8	8%	8	8%	11	11%	8	8%	96
Freizeitpark	9	21%	3	7%	4	9%	2	5%	43
Zoo/Tierpark	8	25%	1	3%	4	13%	4	13%	32

Besucherstruktur von Freizeiteinrichtungen/Zoos nach Haushaltsgröße und Haushaltsnettoeinkommen

BBVL

Zoobesucher kommen i. d. Regel aus Haushalten mit mehreren Personen und haben ein beschränktes Haushaltsbudget.
D.h. die **Zielgruppen** müssen ihr Ausgabeverhalten kontrollieren, **sind** folglich **preissensibel** bei Freizeitgütern **und abwanderungsbereit** bei neuen Angeboten.

- Haushalte mit vier und mehr Personen kommen häufiger als kleinere Haushalte in Zoos.
- Am häufigsten weisen Zoobesucher ein Nettoeinkommen von 1.000 - 1.749 € auf.

Von je 100 Befragten wurden in der letzten Woche oder am Wochenende folgende Einrichtungen besucht

	Ein-Personen-Haushalt	in %	Zwei-Personen-Haushalt	in %	Drei-Personen-Haushalt	in %	Vier-und mehr-Personenhaushalt	in %	Gesamt
Zoo/Tierpark	4	22 %	5	28 %	3	17 %	6	33 %	18
	bis 999 Euro	in %	1.000 - 1.749 Euro	in %	1.750 - 2.499 Euro	in %	2.500 + Euro	in %	Gesamt
Zoo/Tierpark	3	19 %	6	38 %	4	25 %	3	19 %	16

Besucherstruktur von Zoos

Zusammenfassung

BBVL

Von 3.000 Befragten haben je 100 Befragte **in der letzten Wochen oder am Wochenende** einen Zoo / Tierpark besucht:

Region	**Ost**	**8**	8 % der Einwohner aus den neuen BL besuchen Zoologische Gärten regelmäßig. Doppelt so häufig wie Westdeutsche.
	West	4	
Lebensphase	Jugendliche	4	Wie zu erwarten, kommen Familien mit Kindern, die 25 % der Zoobesucher stellen, deutlich häufiger als andere in den Zoo.
	Junge Erwachsene	3	
	Singles	5	
	Paare	3	
	Familien mit Kindern	**8**	8% der Familien mit Kindern haben in der vergangenen Woche einen Zoo besucht.
	Familien mit Jugendlichen	1	
	Jungsenioren	4	Zoos werden durchweg von allen Altersklassen besucht
	Ruheständler	4	
Haushalts-Netto-einkommen	bis 999 €	3	Am Häufigsten weisen Zoobesucher ein Nettoeinkommen von 1.000 - 1.749 € auf.
	1.000-1.749 €	**6**	
	1.750-2.499 €	4	
	2.500 € +	3	
Haushaltsgröße	1 Person	4	Haushalte mit vier und mehr Personen kommen häufiger als kleinere Haushalte in Zoos. Beschränkte Haushalteinkommen verursachen somit eine preiselastische Nachfrage
	2 Personen	5	
	3 Personen	3	
	4 Personen +	**6**	

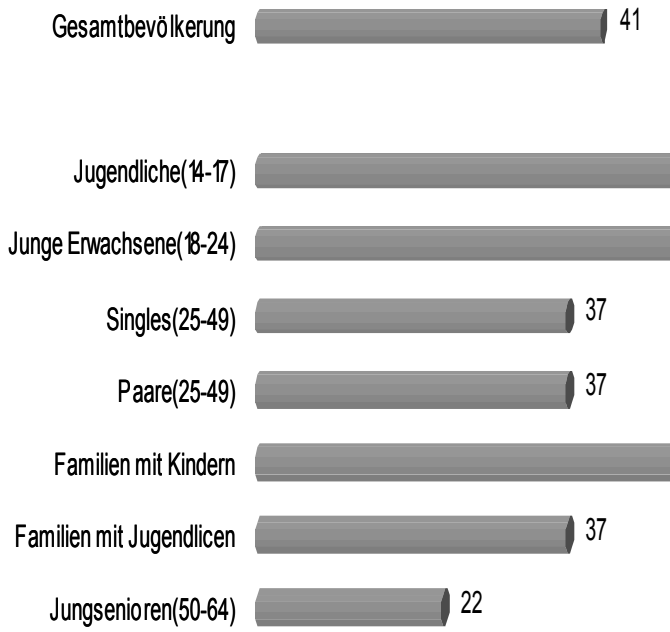
© 2004

Besucherstruktur von Erlebniswelten

BBVL

Klassifizierung | Besucherstruktur | Zielgruppen | Einzugsgebiet | Bevölkerung | Marktgröße | Besucherpotential

Im Hinblick auf die **Neu-Orientierung** des Zoo Magdeburg **zu einer Zoologischen Erlebniswelt**, stehen auch **Jugendliche bis 18 Jahre im Fokus der Kernzielgruppenanalyse.**



41 % der Gesamtbevölkerung haben eine Erlebniswelt besucht

76 % der Jugendlichen(15-18 Jahre) haben eine erlebnisorientierte Freizeitwelt besucht.

Auch 65 % der Familien mit Kindern entschieden sich im Gegensatz zur Gesamtbevölkerung überdurchschnittlich oft zum Besuch von Freizeitwelten.

Von 3.000 Befragten haben x % angegeben in den letzten Jahren mind. einmal eine Erlebniswelt besucht zu haben (B.A.T. 2000)

Aktuelle Zielgruppencharakteristika Zoo Magdeburg
Alters- und Sozialstruktur

BBVL

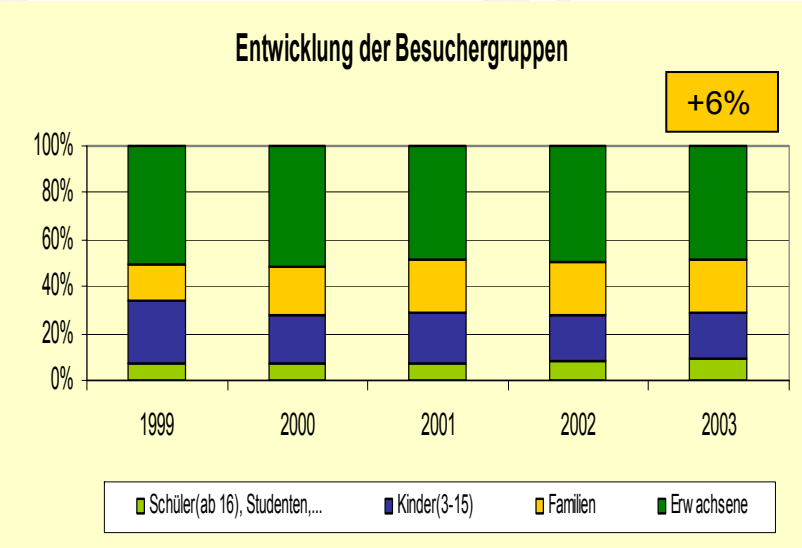
Die **Besucherstruktur** des Zoo Magdeburg hat sich **zugunsten von Familien mit Kindern und Jugendlichen leicht verschoben**. Dieser **Trend wird** im neuen erlebnisorientierten Konzept **forciert**. Den abnehmenden Kinderbesuchen muss Beachtung geschenkt werden und kann mit Marketing, insbesondere durch **Vermarktung der neuen Angebote**, entgegengewirkt werden.

Die Anzahl der Jugendlichen (Schüler ab 16),… hat sich anteilig an den Gesamtbesuchern in den letzten Jahren von 5% auf 7% verändert.

Die **Besucherstruktur** hat sich eindeutig in den letzten 5 Jahren **zugunsten der „Familien“ verschoben**.
Gemessen in Relation zu den Gesamtbesuchern hat sich der Anteil an Familienbesuchen von 15% auf 21% gesteigert.

Ein **absoluter Rückgang** der **Kinderbesuche** i.H.v. 9% ist bedenklich.
Möglich ist **teilweise** ein **vermehrter Kauf von Familienkarten** anstatt von Kinderkarten.

Fest zu halten ist, dass die **Anzahl der Kinder- und Kindergruppenbesuche eminent abgenommen** hat.



Besucherzahlen: Eintrittskarten nach Faktoren gewichtet

Aktuelle Zielgruppencharakteristika Zoo Magdeburg

Besucherverhalten

BBVL

Die eminente Bedeutung einer **Erhebung von Besuchshäufigkeiten, Besuchsmotivationen und Herkunftsgebieten** der jeweiligen Besuchergruppen sind **Voraussetzung eines zielgruppenspezifischen Marketings** und muss im zukünftigen Marketingkonzept berücksichtigt werden.

Besuchshäufigkeit:

- Jahreskarteninhaber kommen mind. 4 mal pro Jahr
- Tageskarteninhaber kommen ca. 2 mal im Jahr

(Interview mit Herrn Dr. Perret).

Besuchsmotivation*:

- **Magdeburger Besucher** kommen im Allgemeinen auf Grund von **Mundpropaganda,** um
- **Tiere** zu **sehen** und zu **beobachten** und um **in der Stadt einen Spaziergang in naturnaher Umgebung** zu machen.

- **Besucher von außerhalb** kommen unter anderem auf Grund **besonderer Veranstaltungen.**

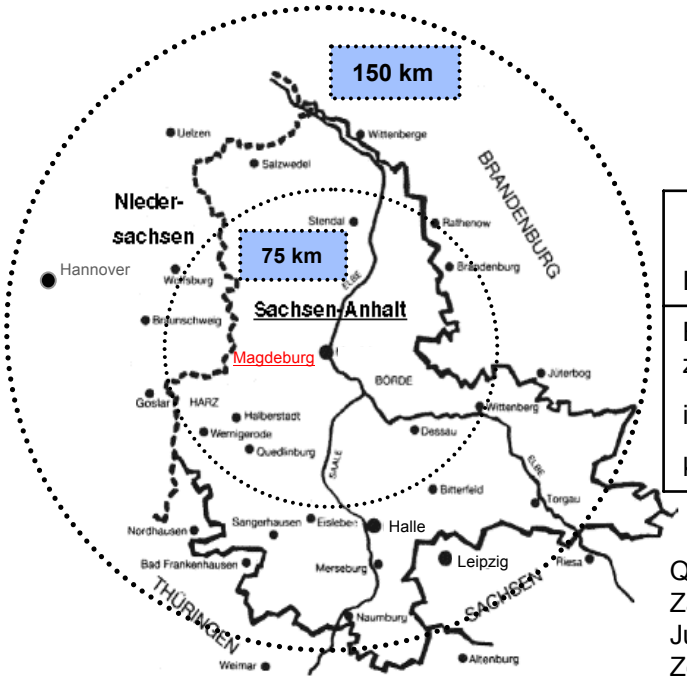
*Quelle Zoo Magdeburg: Besucherbefragung 2001

Aktuelle Zielgruppencharakteristika Zoo Magdeburg

Herkunftsgebiete

BBVL

- Die Besucher kommen zu ca. **50 % aus der Stadt Magdeburg** und Umgebung,
- **20 % aus dem nahen Umland** (bis 50 km),
- weitere **20% aus dem erweiterten Umland** (bis 100 km)
- und **das letzte Zehntel aus dem fernen Umland** (+100 km).
- **15 – 20 %** der Besucher kommen **aus Niedersachsen**
- 73% aus Sachsen-Anhalt.



- Magdeburger erreichen den Zoo überwiegend mit dem PKW oder dem ÖPNV
- Besucher von außerhalb nutzen zusätzlich den Bus

Entfernung	bis 25 km	bis 50 km	bis 75 km	bis 100 km	bis 150 km	+150 km	Gesamt
Besucher-zahlen	743	255	172	110	65	27	1372
in %	54%	19%	13%	8%	5%	2%	100%
kumuliert	54%	73%	86%	94%	99%	100%	100%

Quelle: Zoo Magdeburg
Zählung der Adressen anlässlich eines Preisausschreiben während des zehnjährigen Jubiläums der Präriehundeanlage
Zeitraum: vom 15. Mai bis 30.Juni 2003

Einzugsgebiet und Bevölkerung 1/2

Ranking des Länder- übergreifenden Tourismus

BBVL

Die ersten 5 Länder bieten **Länder-übergreifendes touristisches Potential für Freizeiteinrichtungen** in Sachsen-Anhalt. Der Zoo Magdeburg muss auf Grund von durchgeführten Besucher-Umfragen davon ausgehen, dass für den Zoo **aus NRW und Thüringen nur geringfügig Besucher erwartet werden können.**

Auf Grund der hohen und weiterhin zunehmenden **Bedeutung des Tages- und Kurzzeittourismus** spielt in allen Bundesländern die **Nachfrage aus der Bevölkerung des jeweiligen Bundeslandes** die **dominierende Rolle.**

Aber:
Für Sachsen-Anhalt nehmen die unmittelbar angrenzenden Nachbarländer **Niedersachsen und Sachsen** einen unverändert **hohen Anteil als Quellenländer** ein.

Ranking der Fremdabhebungen an GAA von Sparkassen nach Bundesländern

Zielland / Herkunftsland	Sachsen-Anhalt in % 2002	Ranking
Niedersachsen	20,3	**1**
Sachsen	14,3	**2**
Nordrhein-Westfalen	11,6	**3**
Thüringen	9,2	**4**
Brandenburg	8,5	**5**
Berlin	7,7	**6**
Bayern	5,1	**7**
Hessen	3,4	**8**
Mecklenburg-Vorpommern	2,9	**9**
Baden-Württemberg	2,2	**10**
Hamburg	2,2	**11**
Schleswig-Holstein	1,2	**12**
Rheinland-Pfalz	1,0	**13**
Bremen	0,5	**14**
Saarland	0,2	**15**
Ausland/sonstige	9,9	-
Insgesamt	100	-

© 2004

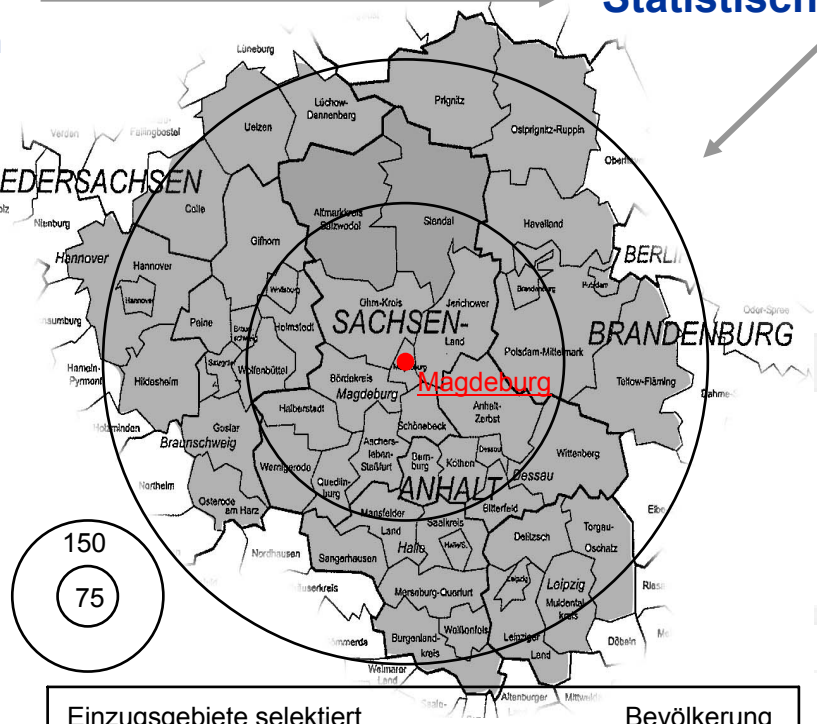
Einzugsgebiet und Bevölkerung 2/2

Bevölkerung nach Kreisen im Einzugsgebiet

BBVL

Einzugsgebiet
nach ausselektierten Kreisen

Statistische Bevölkerung



Niedersachsen
Braunschweig,Stadt
Salzgitter,Stadt
Wolfsburg,Stadt
Gifhorn
Goslar
Helmstedt
Osterode am Harz
Peine
Wolfenbüttel
Hannover,Region
Hannover,Landeshauptstadt
Hildesheim
Celle
Lüchow-Dannenberg

Einzugsgebiete selektiert	Bevölkerung
Niedersachsen	3.421.354
Brandenburg	936.109
Sachsen-Anhalt	2.526.848
Sachsen	1.005.622
Summe	**7.889.933**

Sachsen-Anhalt
Gesamt

Brandenburg
Brandenburg, Stadt
Potsdam, Stadt
Havelland
Ostprignitz-Ruppin
Potsdam-Mittelmark
Prignitz
Teltow-Fläming

Sachsen
Leipzig, Stadt
Delitzsch
Leipziger Land
Torgau-Oschatz
Muldentalkreis

Besucherpotential anhand der Zielgruppen im Einzugsgebiet und dem Tourismus im Reisegebiet

BBVL

Klassifizierung | Besucherstruktur | Zielgruppen | Einzugsgebiet | Bevölkerung | Marktgröße | Besucherpotential

Es ergibt sich unter den getroffenen Annahmen ein Besucherpotential für den Zoo Magdeburg von ca. 500.000 Besuchern. Bei derzeit 310.000 Besuchern ergibt sich eine Marktabschöpfung i.H.v. 62 %.

Phase 1 Analyse Ausgangs-situation

Phase 2 Markt- u. Wettbewerbs-analyse

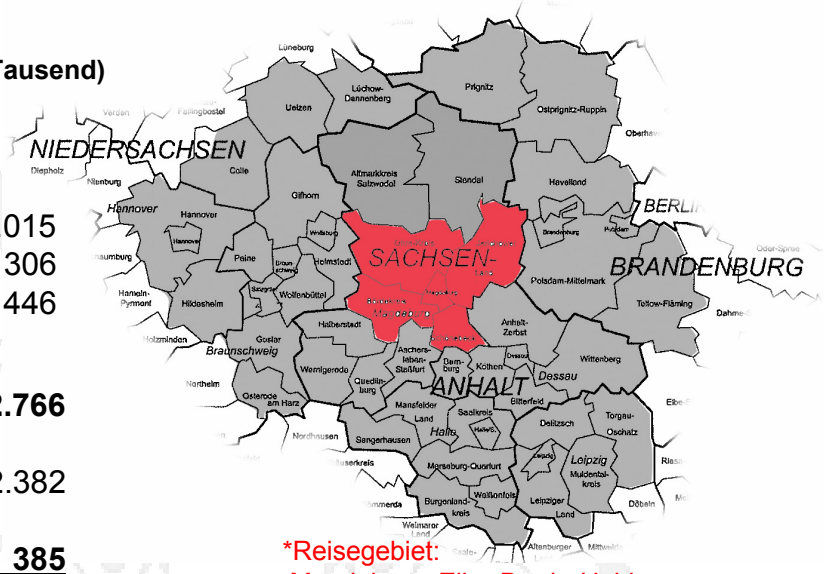
Phase 3 Szenarien

Phase 4 Rechtsform-vergleich

I. Zielgruppen-Potential im Einzugsgebiet (alle in Tausend)

Marktgröße der Zielgruppen-Bevölkerung
Annahme: durchschnittlicher Zoobesuch p.a. = 1

1) Familien mit Kindern (3-15 Jahre)	+2.015
2) Jugendliche (15-18Jahre)	+ 306
3) Restliche Bevölkerung Reduziert auf 8% (B.A.T. Freizeitmonitor 2003)	+ 446
Zielgruppenpotential im Einzugsgebiet	**= 2.766**
Marktabschöpfung der Zoos (Hannover, Leipzig, Halle)	- 2.382
Zielgruppenpotential Zoo Magdeburg	**= 385**



*Reisegebiet:
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide

II. Touristisches Potential für das Reisegebiet Magdeburg*

1) Übernachtungstourismus insgesamt	3.311 Übernachtungen
2) Ausgeübte Aktivitäten während eines Tagesausfluges:	4,2 % Zoos*
Touristisches Potential Zoo Magdeburg	**= 139**

III. Besucherpotential gesamt Zoo Magdeburg = 524

*OSGV, S-Tourismusbarometer

Regionale Störfaktoren der Potentialerreichung

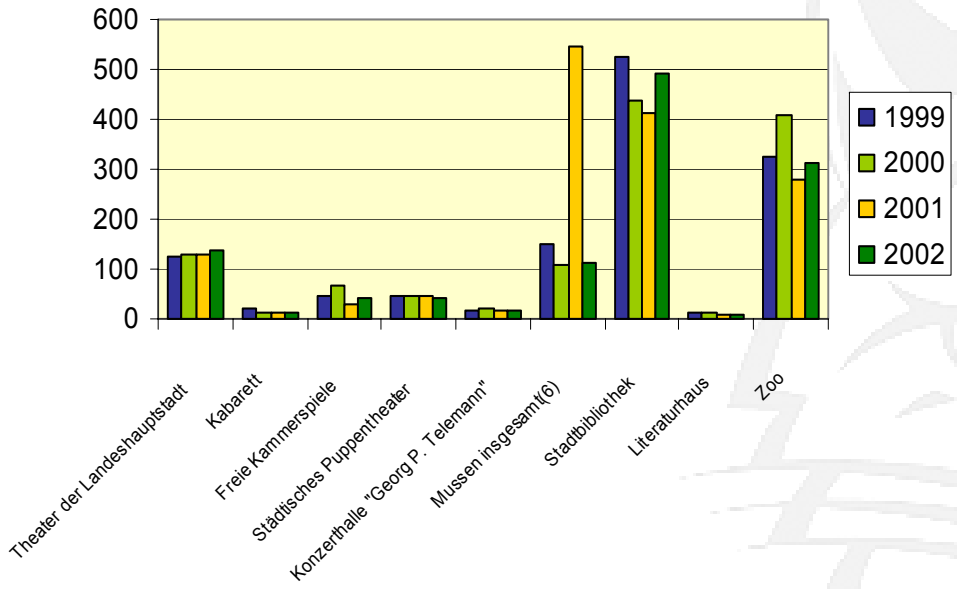
Ranking Magdeburger Kultureinrichtungen

BBVL

Aus Zielgruppen- und Angebotssicht sind die anderen Kulturbetriebe keine Wettbewerber.

- Der Magdeburger Zoo hat neben der Bibliothek den höchsten Besucherzuspruch unter den Magdeburger Kultureinrichtungen.
- Bis auf das Theater weisen alle Kultureinrichtungen negative Besuchertrends auf.
- Der Zoo hat noch die moderatesten Besucherverluste.

Besucherzahlen der Kultureinrichtungen



Tendenzen (1999-2002)

Theater der Landeshauptstadt	+6 %
Kabarett	-51 %
Freie Kammerspiele	-11 %
Städtisches Puppentheater	-9 %
Konzerthalle "Georg P. Telemann"	-10 %
Museen insgesamt (6)	-33 %
Stadtbibliothek	-7 %
Literaturhaus	-28 %
Zoo	-4 %

Regionale Störfaktoren der Potentialerreichung

Wettbewerb für den Magdeburger Zoo durch Freizeiteinrichtungen in der Region

BBVL

Steigender Wettbewerb im regionalen Einzugsgebiet, verlangt eine **zeitnahe Entscheidung**, da die **Gefahr der Marktverdrängung** durch alternative Angebote akut steigt. Die Aktivierung des regionalen Bekanntheitsgrades ist erforderlich.

Phase 1
Analyse Ausgangs-situation

Phase 2
Markt- u. Wettbewerbs-analyse

Phase 3
Szenarien

Phase 4
Rechtsform-vergleich

Derzeitige Wettbewerber für den Zoo Magdeburg in der Region sind,

■ Elbauenpark	345.000 Besucher	(Eintrittspreis 2,60 €)
■ Nautica Bad	340.000 Besucher	Eintrittspreis 7,50 €
■ Bundesgartenschau	2, 4 Mio. Besucher	
■ Weiße Flotte	30.000 Besucher	Eintrittspreis 8-12 €

■ Die bestehenden Angebote an Freizeiteinrichtungen sind nicht beherrschend, doch aus Zielgruppensicht sind **Abwanderungstendenzen** weg vom Zoo zu erkennen.

Aber:

Der **Zoo Magdeburg ist der „Zoo der Bevölkerung“**, die Gründe liegen hier in der Vergangenheit, als der Zoo alleinige Freizeitinstitution der Stadt war. Daraus resultiert eine **hohe emotionale Verbundenheit der Bevölkerung** mit dem Zoo.

- ↗ In der regionalen Presse genießt der Zoo eine hohe Aufmerksamkeit
- ↗ Vereinzelt tauchen Presseartikel auch überregional auf

Überregionale Störfaktoren der Potentialerreichung

Einzugsgebiete der umliegenden Zoos

BBVL

Der starke Wettbewerb im Einzugsgebiet der umliegenden, überregional agierenden Zoos, verlangt eine **zeitnahe Entscheidung**, ob bei der Zooentwicklung **Schritt gehalten werden soll.**

Verschärfter Wettbewerb Zoo Halle
- Investvolumen: ca. 13 Mio € bis 2007
- Eintrittspreis: 4,50 €

Unmittelbare Konkurrenz Zoo Halle

Der **naheliegende Zoo Halle** beabsichtigt in den nächsten drei Jahren 13,2 Mio. € zu investieren.
Der Zoo versucht durch Reduzierung des Tierbestandes und **Modernisierung mit der modernen Zooentwicklung** Schritt zuhalten.
Die Umgestaltung unter dem Motto „es geht bergauf im Bergzoo“ brachte ein neues **Schimpansenhaus** mit einer futuristischen Stahlnetz-Außenanlage und eine **Tropenhalle**.

Einzugsgebiete Zoo Leipzig und Hannover

Das **Einzugsgebiet** des Zoo Magdeburg **überschneidet sich deutlich mit den Einzugsgebieten der Zoos Leipzig und Hannover.**
Diese agieren in einem **weitaus höheren Preissegment** und haben ihre Besucherspitzen bereits erreicht.

Zoo Leipzig
- Investvolumen: ca. 70 Mio € bis 2014
- Eintrittspreis: 10,00 €

Zoo Hannover
- **Investvolumen: 70 Mio € bis 2001**
- Eintrittspreis: 15,50 €

Zoo Berlin (Zoologischer Garten)
- Eintrittspreis: 10 €
- Zuschuss: 2,8 Mio. €

Tierpark Berlin
- Eintrittspreis: 9 €
- Zuschuss: 8 Mio. €

Östliches Einzugsgebiet

Der **östliche Bereich von Magdeburg** ist um den Raum Berlin von zwei Stadtzoos geprägt.
Den Berliner Zoos stehen **erhebliche Kürzungen der Landesmittel** bevor.
Der **politische Druck** und **erste Konzepte** zur Steigerung der Besucherattraktivität werden **in naher Zukunft zu richtungsweisenden Veränderungen führen**.

Einflussfaktoren auf die Wettbewerbssituation

BBVL

Um das **Marktpotential i.H.v. 500.000 Besuchern** abzuschöpfen, müssen alle Markteinflussfaktoren berücksichtigt werden. **Grundvoraussetzung** ist eine erfolgreiche **Implementierung einer Marketingstrategie**, einhergehend mit der **Umsetzung der Visionen 2004+, in die** bestehende, wo notwendig **neu geordnete, Organisationsstruktur** des Zoo Magdeburg.

	Chancen 1. Die Trends zeigen, dass investive Maßnahmen und Zielgruppen orientiertes Marketing steigende Besucherzahlen ermöglichen und erhöhte Eintrittspreise durchsetzen lassen 2. ausbaufähige Marktabschöpfung des Besucherpotentials im Einzugsgebiet 3. Ost-deutsche zeigen einen starken Willen zur Mobilität und zu Tagesausflügen. Nach Magdeburg verläuft ein ausgedehntes Verkehrsnetz auch über die Landesgrenzen hinweg	**Risiken** 1 ein getrübtes konjunkturelles Umfeld in Magdeburg und Umgebung wirken negativ auf die Preissensibilität und die Konsumquote ein 2 regionale Neuanbieter und expansiv-investiv agierende überregionale Konkurrenz
Stärken 1. hohe Akzeptanz des Zoos innerhalb der regionalen Bevölkerung	- gesamtes Besucherpotential wird abgeschöpft und die Eintrittspreiserhöhungen werden akzeptiert	- Preispolitik: klare preisliche Abgrenzung von der Konkurrenz ermöglicht preissensible Neu-Besucher zu akquirieren
2. regelmäßige Präsenz in der regionalen Presse, vereinzelt auch überregional	- Die Entwicklung neuartiger Events mit überregionaler Besucherattraktivität und Medienresonanz erhöhen das Besucherpotential im Einzugsgebiet	- Kooperation mit umliegenden Zoos (z.B. Kombi-Jahreskarten); Allianzen mit anderen Freizeiteinrichtugen
3. niedrige Eintrittspreise gegenüber den großen Zoos Leipzig und Hannover	- der Zoo wird touristisches Wiedererkennungsmerkmal und Wahrzeichen der Stadt	- Marktlücke in Einzugsgebiet "Tiere hautnah" aggressiv vermarkten
Schwächen 1. Bekanntheitsgrad im Vergleich zu den umliegenden direkten Konkurrenten Zoo Leipzig und Hannover gering	- Aktivierung des regionalen Bekanntheitsgrades und Schaffung einer "Marke Zoo Magdeburg" über die Grenzen Magdeburgs hinaus	- Aufbau von effizienten Strukturen um mit freien Ressourcen qualitative und preisgünstigere Angebote als die Konkurrenz anbieten zu können
2. kein Marketing-Konzept vorhanden	- Implementierung einer Marketingstrategie im Rahmen der Vision 2004+ und zielgruppenorientierte Werbemaßnahmen	

Entwicklung und evolutionäre Implementierung einer Marketingstrategie

BBVL

Phase 1
Analyse Ausgangs-situation

Phase 2
Markt- u. Wettbewerbs-analyse

Phase 3
Szenarien

Phase 4
Rechtsform-vergleich

Marktanalyse

- Eine anfängliche Marktforschung mit **exakten Zielgruppenanalysen** muss Ausgangspunkt für weitere Marketing Aktivitäten sein.
- Bestandteil einer solchen Marktforschung muss eine **Besucherbefragung über einen repräsentativen Zeitraum** darstellen.

Marketing-Mix

Preissetzung:

- Klare preisliche Abgrenzung von der Konkurrenz

Kommunikation

- Einrichtung eines Werbebudget
- Allianzen mit Marketing- und Tourismusverbänden, Fernseh- und Rundfunkanstalten,…

Vertriebsstrategie

- Optimierung der Wertschöpfungskette mit Kommunikation
  - Zielgruppenorientierung
  - zielortspezifisch

Prozessoptimierung…

Im Idealfall wird **parallel** zum Aufbau der **Marktanalyse** und der Implementierung eines **Marketing-Mix** versucht, **strategische Marketingprozesse zu gestalten**, um in einer optimalen Wertschöpfungskette die **Zielgruppen jederzeit** all umfassend zu erreichen und deren **Bedürfnisse zu erkennen.**.

Ganzheitliche und evolutionäre Marketingstrategie

© 2004

Phase 1
Analyse Ausgangs-situation

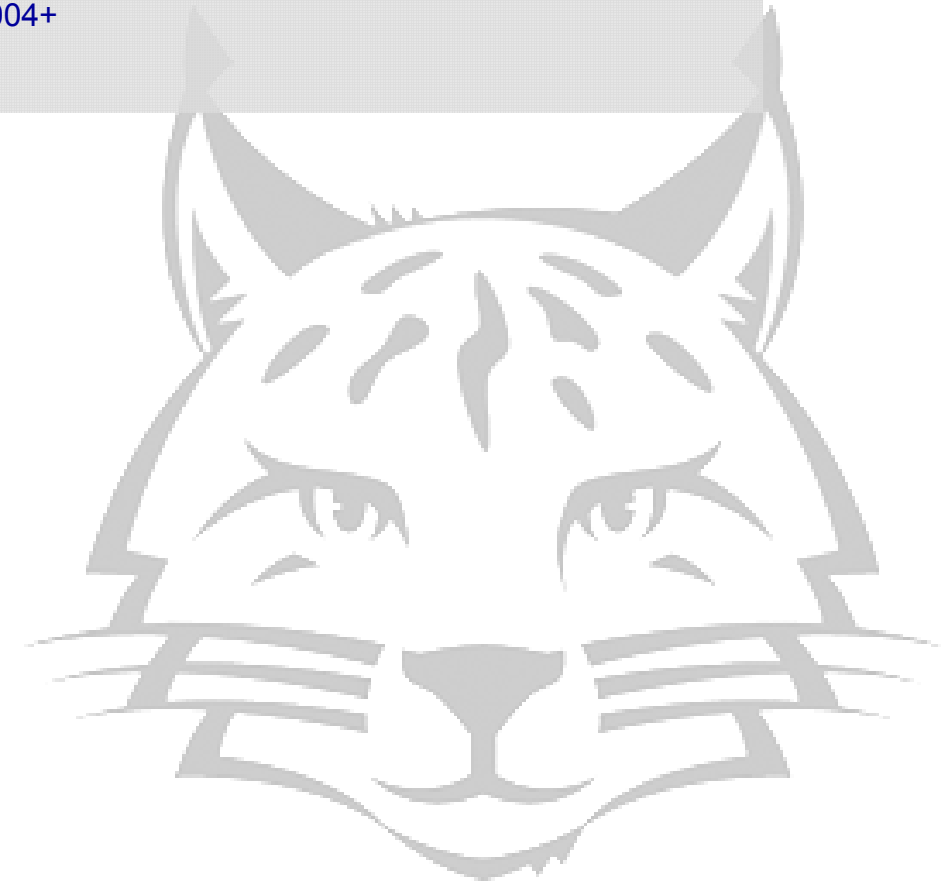
Phase 2
Markt- u. Wettbewerbs analyse

Phase 3
Szenarien

Phase 4
Rechtsform-vergleich

Phase 3: Erarbeitung von Szenarien

- Szenario 1: Fortführung Status Quo
- Szenario 2: Umsetzung Vision 2004+
- Grusonsche Gewächshäuser



Szenario 1 / Fortführung Status Quo
Erwartete Entwicklungstendenz

BBVL

Ausgehend davon, dass im Zoologischen Garten Magdeburg ein Fortfahren des Status Quo erfolgt, muss von folgender Entwicklung insbesondere bzgl. der Besucherentwicklung ausgegangen werden:

Die Tendenz der Besucherentwicklung zeigt seit 1990, abgesehen von den Ausnahmejahren 1993 und 2000, einen **kontinuierlichen Rückgang der Besucherzahlen**. Es ist davon auszugehen, dass sich diese **Tendenz** bei Fortführung des Status Quo **weiter fortsetzen** wird, da:

- Zoologische Gärten in näherer Umgebung (z. B. Halle) größere Investitionen planen und dadurch Besucherpotential auch aus Magdeburg abschöpfen werden,
- vor allem durch die Eröffnung des Elbauenparks im Jahre 2000 oder des Spaßbades „Nautika“ 1999 neue regionale Wettbewerber für den Zoo auf dem Markt des Freizeit- und Erlebnisbereiches agieren,
- nachweislich die Preissensibilität im Freizeitsektor in Verbindung mit dem Leistungsangebot sehr hoch ist,
- Möglichkeiten zur Bewerbung und Generierung von Besucherpotentialen aus finanzieller Sicht (Marketingbudget) nicht gegeben sind und
- das wirtschaftliche Umfeld (Arbeitslosigkeit, Kaufkraft) der Region Magdeburg als eher schwach einzuschätzen ist.

Szenario 1 / Fortführung Status Quo
Investitionsstau und Folgen

BBVL

- **Instandhaltungen** wurden in den vergangenen Jahren im **Rahmen der finanziellen Möglichkeiten** und der Bedürftigkeiten durchgeführt. Ohne investive Maßnahmen ist aufgrund des **Verschleißes** von einem steigenden Bedarf an Instandhaltungsmaßnahmen auszugehen.
- Die Möglichkeit, **Investitionen** durchzuführen, besteht in Höhe der Abschreibungen. **Größere Maßnahmen** sind damit **nicht durchführbar**.
- Die artgerechte Haltung von Tieren ist bzgl. der **Affen- und Vogelhaltung** zum Zeitpunkt noch gewährleistet. Neben dem Tiererlebnis für den Besucher werden auch unter Berücksichtigung einer zunehmenden Verschärfung von Haltungsrichtlinien **Maßnahmen** als **dringend notwendig** eingeschätzt.
- Bzgl. des **Dickhäuterhauses (Elefanten, Nashörner)** müssen die Haltungsformen **in kürzester Zeit** geändert werden (Verstoß gegen EU-Richtlinien). Sollten die damit verbundenen baulichen Veränderungen nicht stattfinden, so müssen Abgaben an andere Zoos erfolgen.

Ohne **nachhaltige Investitionen** kann es nicht gelingen, das **Leistungsangebot** zu erweitern bzw. zu verbessern, wodurch zu erwarten ist, dass

- sich die Wettbewerbsfähigkeit weiter verschlechtern und
- der Zoologische Garten Magdeburg an Attraktivität und Image verlieren wird.

© 2004

Szenario 1 / Fortführung Status Quo
Wirtschaftliches Szenario „visionsloses Wirtschaften“ – Annahmen (I)

BBVL

Ausgehend vom Jahr 2003 wird für die weitere wirtschaftliche Entwicklung des Zoos von folgenden Annahmen ausgegangen:

Getroffene Annahmen für: **Kosten**

- Sachkostensteigerung: 2% p. a.
- Personalkostensteigerung: 4,5% p. a. (2,5% Ost/West, 2% linear); ab 2008 2,5% linear p. a.
- Erhöhung des Budgets für Instandhaltungen auf Grund vorhandener Altanlagen und nicht getätigter Investitionen
- Abschreibungen auf 15 Jahre

Getroffene Annahmen für: **Betriebskostenzuschuss**

- Die Zuschusshöhe ergibt sich im Umfang der ausgewiesenen Jahresfehlbeträge, welche durch die Stadt Magdeburg auszugleichen sind.

Getroffene Annahmen für: **Investitionstätigkeit**

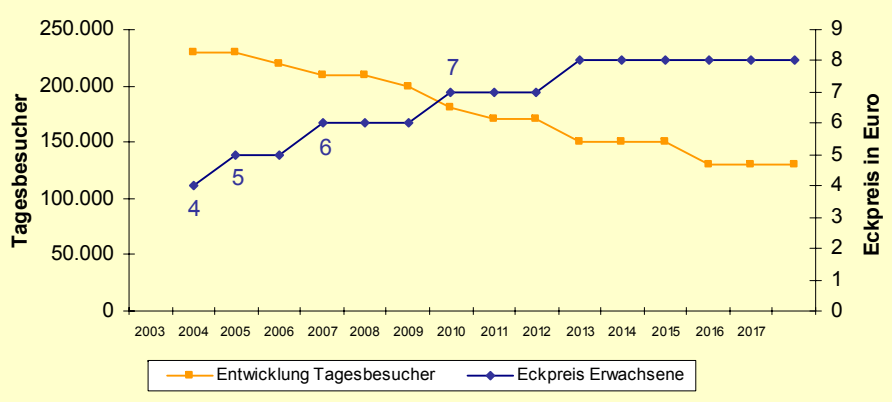
- Investitionen werden im Umfang der Abschreibungen abzüglich der bestehenden Tilgungslast des „Altkredites“ angenommen.

Szenario 1 / Fortführung Status Quo
Wirtschaftliches Szenario „visionsloses Wirtschaften“ – Annahmen (II)

BBVL

Getroffene Annahmen für: Besucherentwicklung und Eintrittspreis Erwachsene

Annahmen							
Jahr	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Entwicklung Tagesbesucher	228.915	220.000	210.000	210.000	200.000	180.000	170.000
Zuwachs absolut jährlich	0	-10.000	-10.000	0	-10.000	-20.000	-10.000
Eckpreis Erwachsene	5	5	6	6	6	7	7
Jahr	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Entwicklung Tagesbesucher	170.000	150.000	150.000	150.000	130.000	130.000	130.000
Zuwachs absolut jährlich	0	-20.000	0	0	-20.000	0	0
Eckpreis Erwachsene	7	8	8	8	8	8	8



- In der Entwicklung wird von einer **Verringerung** der **Besucheranzahl** (Tagesbesucher) im Zusammenhang mit einem Attraktivitätsverlust des Zoos sowie einem zunehmenden Wettbewerb ausgegangen.
- Parallel wird dennoch auf Grund der Notwendigkeit, zumindest teilweise Kostensteigerungen abdecken zu können, der **Eckpreis** (Eintrittspreis für Erwachsene) erhöht.

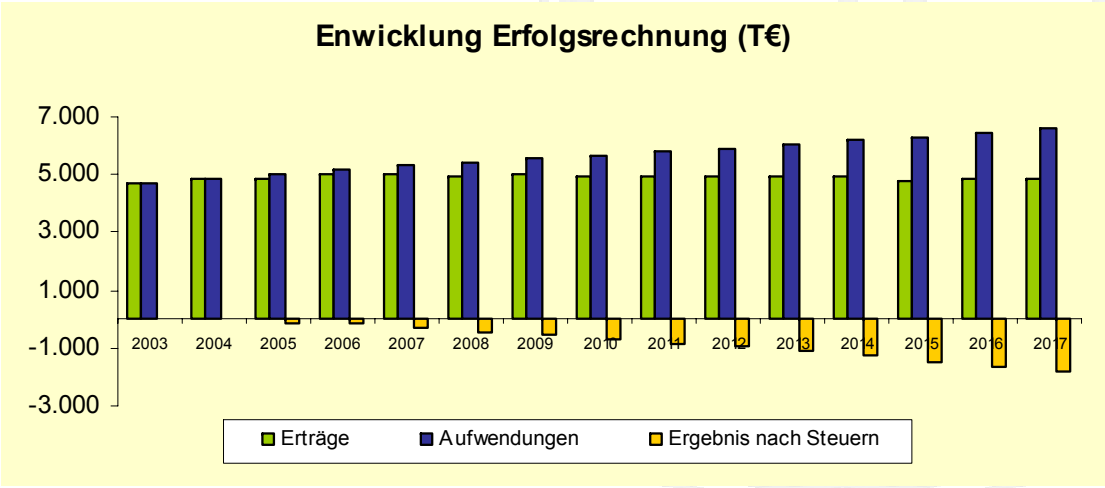
Szenario 1 / Fortführung Status Quo
Wirtschaftliches Szenario „ visionsloses Wirtschaften“ – Entwicklung (I)

BBVL

Entwicklung der Erfolgslage insgesamt:

- Unter der Voraussetzung der angenommenen Prämissen zeigt sich in der Entwicklung bis 2017 ein **überproportionales Wachstum** der **Aufwendungen** gegenüber den Erträgen.
- Unter den Erträgen ist ein konstant gehaltener Betriebskostenzuschuss der Stadt Magdeburg in Höhe von T€ 3.400 berücksichtigt.

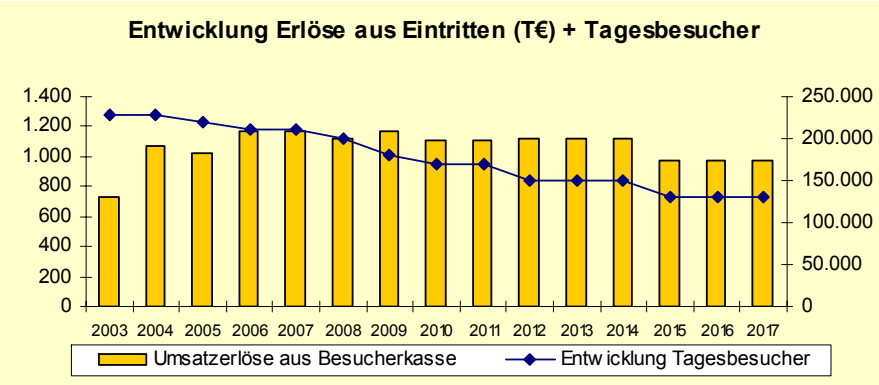
Mit zunehmender Tendenz werden – über die bereits enthaltene Bezuschussung hinaus – **Jahresfehlbeträge** ausgewiesen.

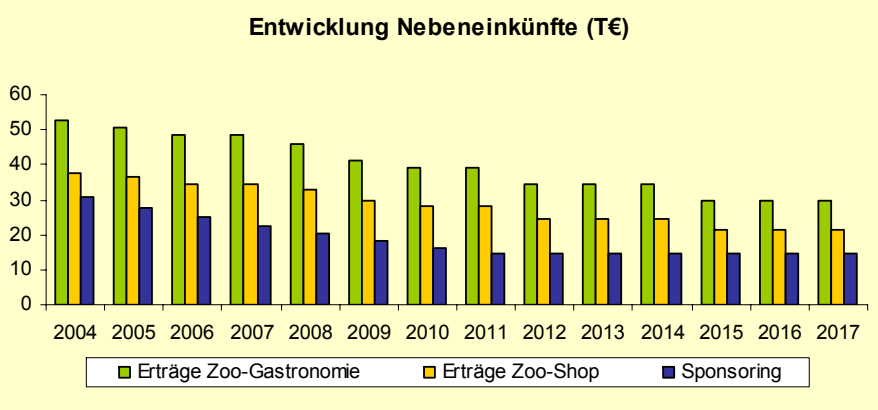


Szenario 1 / Fortführung Status Quo
Wirtschaftliches Szenario „visionsloses Wirtschaften“ – Entwicklung (II)

BBVL

Entwicklung der Erträge im Kern- und Nebengeschäft:



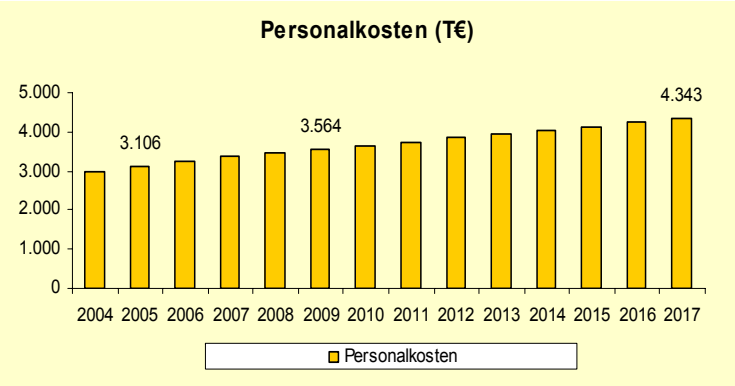


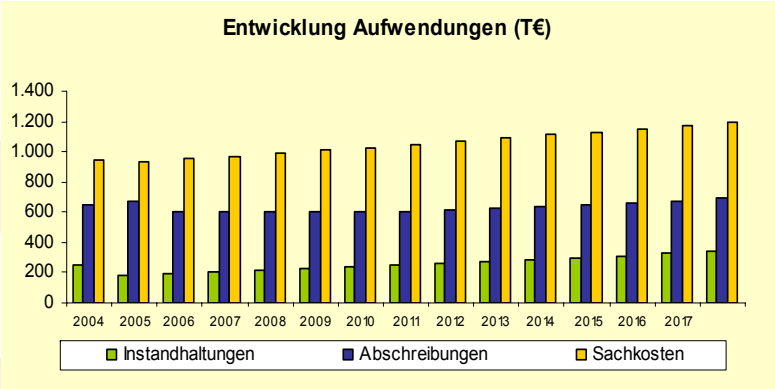
- Die **Erlöse aus Eintritten** erhöhen sich **moderat** von etwa € 1 Mio. in 2004 **auf etwa € 1,3 Mio. in 2012**.
- Die **Steigerung** ergibt sich trotz reduzierter Besucherzahlen auf Grund des **angehobenen Preisniveaus**.
- Die Anzahl der **Tagesbesucher** reduziert sich um etwa 60-tausend **auf 170-tausend** Besucher im Jahre 2010. Bzgl. der **Gesamtbesucher** bedeutet dies eine Reduzierung um etwa 80-tausend **auf 230-tausend** Besucher, was etwa der Einwohnerzahl Magdeburgs entspricht. In den **Folgejahre**n muss eine **weitere Reduzierung** angenommen werden.
- Die Erträge aus dem **Zoo-Shop** und der **Gastronomie** sind in **Abhängigkeit** von der rückläufigen **Entwicklung** der **Besucher** zu sehen. Sie entwickeln sich rückläufig.
- Bei der Entwicklung der **Erträge aus Sponsoring** wurde ebenso von einer rückläufigen Tendenz ausgegangen.

Szenario 1 / Fortführung Status Quo
Wirtschaftliches Szenario „visionsloses Wirtschaften“ – Entwicklung (III)

BBVL

Entwicklung der Aufwendungen:



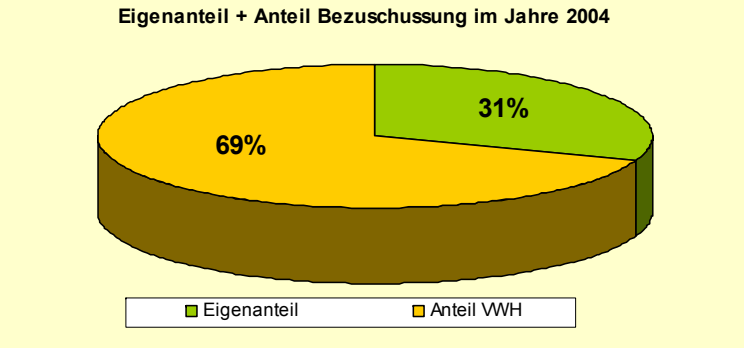


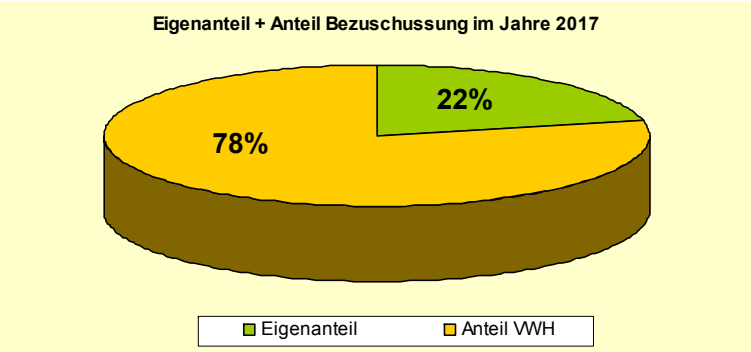
- Ausgehend von einer unveränderten Anzahl an Mitarbeitern nehmen die **Personalaufwendungen** den **größten Kostenblock** ein (61% der Gesamtaufwendungen in 2004). Durch die angenommen **Steigerungen in den Folgejahren** erhöhen sich die Kosten von etwa € 3 Mio. in 2004 **um € 1 Mio.** auf etwa € 4 Mio. **in 2014**.
- Eine zunehmende Belastung der Erfolgsrechnung zeigt sich durch die **Steigerung der Aufwendungen im Instandhaltungsbereich**.
- Die Aufwendungen für **Abschreibungen** entwickeln sich kontinuierlich etwa auf dem Niveau des Status 2004 weiter. Investitionen können nur in Höhe der Abschreibungen abzüglich der bestehenden Tilgungslast erfolgen.
- Die Steigerung der **Sachkosten** (ohne Instandhaltung) spiegelt die allgemeinen Preissteigerungen wieder.

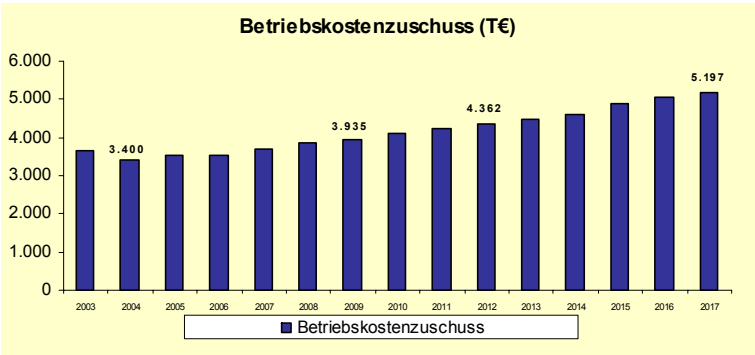
Szenario 1 / Fortführung Status Quo
Wirtschaftliches Szenario „ visionsloses Wirtschaften“ – Entwicklung (IV)

BBVL

Entwicklung der Eigenerwirtschaftung / Betriebskostenzuschuss







- Im Jahre **2004** wird der Zoologische Garten in Höhe von **69%** zur Deckung der Aufwendungen **durch städtische Mittel bezuschusst**. Der Anteil der eigenen Erträge (vor allem Umsätze aus Eintritten und Sonstige betriebliche Erträge) beträgt demnach 31%.
- Durch die überproportionale Steigerung der Aufwendungen im Verhältnis zu den gesamten Erträgen würde sich zum **Ausgleich der Jahresverluste** der städtische **Betriebskostenzuschuss erhöhen.** Demnach würde der **Kostendeckungsgrad** des Zoologischen Gartens von derzeit 31% bis zum Jahre **2017 auf 25% sinken**.

Im Zeitraum von 2004 bis 2012 werden in eine unattraktive Freizeiteinrichtung Haushaltsmittel von **23 Millionen** Euro (inkl. 3,4 Mio. VWH) „investiert“.

Szenario 1 / Fortführung Status Quo
Wirtschaftliches Szenario „ visionsloses Wirtschaften“ – Entwicklung (V)

BBVL

Zusammenfassende Aussagen zur wirtschaftlichen Entwicklung:

- Das **wirtschaftliche Szenario** zeigt unter Berücksichtigung der getroffenen Annahmen, dass die Aufwendungen proportional stärker steigen als die Erträge, was zu **höheren Jahresfehlbeträgen** führt, als diese bis dato entstanden sind.
- Aufwands**steigerungen** zeigen sich mit der größten Bedeutung bei den **Personalkosten**. Um diese nachhaltig reduzieren zu können, werden vor allem auch in der Rechtsform des Eigenbetriebes kaum Möglichkeiten gesehen.
- **Ertragssteigerungen** sind nur in **geringem Umfang** durch moderate Preisanhebungen möglich und stellen keinen Beitrag dar, die steigenden Kosten zu decken.
- Um die **Zahlungsfähigkeit** des Betriebes aufrechtzuerhalten, bedarf es des Ausgleiches der Verluste in voller Höhe. Für den städtischen **Haushalt** bedeutet dies **jährlich** eine **zusätzliche Belastung** zu dem ohnehin zur Verfügung gestellten Zuschussbetrag (2004: T€ 3.400).
- Auch bei Gründung einer **GmbH** sind **ohne** die Durchführung von **Investitionen wirtschaftliche Defizite** zu erwarten.
- Bei Weiterführung des Status Quo wird **nicht die Möglichkeit** gesehen, dass der Zoologische Garten Magdeburg in den nächsten Jahren einen **Beitrag zur Haushaltskonsolidierung** leisten kann.

Der durch fehlende Investitionen entstehende Attraktivitäts- und Imageverlust geht mit stagnierenden bzw. rückläufigen Besucherzahlen einher.

Die Beibehaltung des Status Quo hat zur Konsequenz, dass der Zoo Magdeburg **aus dem Wettbewerbsumfeld der Freizeitanbieter herausgedrängt wird und Zuschüsse in Millionenhöhe (mind. 3,4 Mio. + weitere Verluste) entstehen werden.**

Szenario 2 / Umsetzung „Vision 2004+“
Allgemeine Zielsetzung der Vision 2004+

BBVL

Zoo

- Wandel vom „reinen“ Zoologischen Garten zum **Arten- und Naturschutzzentrum**
- Aktives Betreiben von **Umweltbildung**
- Förderung von **Wissenschaft**
- Raum zur **Erholung** für Besucher

Wettbewerb

- Ausbau der **Wettbewerbsfähigkeit** durch Schärfung der **Alleinstellungsmerkmale** des Zoos
- Behauptung auf dem Freizeitsektor

Zielsetzung der Vision 2004+

- Erhöhung des finanziellen **Eigendeckungsgrad**
- **Refinanzierung** des eingesetzten Kapitals
- Betriebswirtschaftliche **Arbeitsweise**

Wirtschaftlichkeit

Szenario 2 / Umsetzung „Vision 2004+“
Leitbildansätze

BBVL

Das Leitbild verdeutlicht, wer der Zoo Magdeburg ist, wofür er steht und wie sich die Zukunft des Zoos gestaltet. Es gilt als Orientierungshilfe für Zoobesucher, Vertreter der Stadt Magdeburg, Bürger der Landeshauptstadt, Spender, Sponsoren und Mitarbeitern.

Gestern, heute und morgen

Der Zoo Magdeburg ist die **traditionsreiche, führende Kultur- und Freizeiteinrichtung** der Landeshauptstadt Sachsen-Anhalts.

Die überregionale Bedeutung und Ausstrahlung des Zoos ist besonders hervorzuheben. Wir gestalten einen **naturnahen, erlebnisorientierten Zoo**, der den Besucher mit allen Sinnen für Tiere und den Schutz ihrer natürlichen Lebensräume begeistert.

Engagement und Aufgaben

Den Besuchern bringen wir unser Engagement und Aufgaben im **Arten- und Naturschutz** in der **Bildung** und der **Wissenschaft** nahe. Alle Besucher sollen hierfür in besonderem Maße sensibilisiert werden.

Die unterschiedlichen Erlebniswelten unseres Zoos ermöglichen unseren Besuchern eine vielfältige, aktive **Freizeitgestaltung**.

„Der Kunde ist König“

Die **Existenz** unseres Zoos sichern Besucher, Sponsoren und Spender.

Wir haben als **Dienstleistungsunternehmen** das Ziel, die Wünsche und Bedürfnisse dieses Personenkreises zu erfüllen.

Die **Zufriedenheit unserer Kunden** ist eines unserer obersten Ziele.

Unternehmen „Zoologischer Garten“

Unsere **Mitarbeiter/innen** sind die wichtigste Grundlage des gemeinsamen Erfolges.

Transparenz und offene **Kommunikation** bestimmen unseren Arbeitsalltag und schaffen gegenseitiges **Vertrauen**. Die Freude an der Arbeit ist der „Motor“ für Höchstleistungen, ist Garant für die ständige Steigerung der Attraktivität und des Freizeitwertes unseres Zoologischen Gartens.

© 2004

Szenario 2 / Umsetzung „Vision 2004+
Hauptmerkmale der Zukunftsvision

BBVL

Der Besuch des Zoologischen Gartens Magdeburgs soll zu einem eindrucksvollen Erlebnisbesuch werden. Das Leitmotiv lautet: „Tiere hautnah“.

Themenanlagen

- **Gastronomie** mit Zoo-Erlebnischarakter (afrikanische Lodge)
- **Zoo-Shop** einschließlich **Cafeteria**
- Umstrukturierung der Grusonschen Gewächshäuser zum **Zoologisch-Botanischen Artenschutzzentrum** (ZooBa)
- repräsentativer und zooexotischer **Empfangsbereich**

Hautnahes Tiererlebnis / Dramaturgie

- Erzeugen von **Emotionen** die begeistern durch **hautnahe Begegnung** mit ausgewählten Tierarten
- Emotionale Bindung an den Zoo
- Leitgedanke **„über die Emotion zur Information“**

Hauptattraktionen

- **NAWUMBO-Park,** ein Menschenaffenhaus einschließlich Außenanlagen als Highlight des Zoologischen Gartens
- **AFRICAMPO,** eine natürlich gestaltete Erlebnislandschaft mit Elefanten und Nashörnern
- **Südamerika**bereich mit natürlich gestalteten Anlagen und **Tropenhaus** im Zentrum

Zielgruppenspezifische Erlebnisangebote

- Innovative Angebote im **Event**bereich
- **Edukation** der Zoobesucher (Bildung und Information) einschließlich Intensivierung der Zusammenarbeit mit der **Zooschule**
- Veranstaltungen, Führungen und Ausstellungen

© 2004

Szenario 2 / Umsetzung „Vision 2004+“
Potentiale des Konzeptes

BBVL

- Die Potentialanalyse ergab, dass im definierten Einzugsgebiet ein **Potential an Besuchern** für den Zoologischen Garten im Umfang **von 500.000 Personen** generierbar ist.
- Das aufgezeigte Konzept „Vision 2004+“ bildet mit seinen aufgezeigten Merkmalen wie:
  - Verbesserung des Leistungsangebotes durch neue Hauptattraktionen und eine artgerechte Tierhaltung
  - die emotionale Bindung der Besucher an den Zoo
  - die zusätzlichen Erlebnis- sowie die Verbesserung der Serviceangebote

  die **Voraussetzung**, dieses **Besucherpotential auszuschöpfen.**

© 2004

Szenario 2 / Umsetzung „Vision 2004+“
Umsetzung Investitionsvorhaben

BBVL

Wesentlicher Bestandteil der Vision 2004+ stellt die Umsetzung von Investitionsvorhaben (Masterplanung) dar.

- Die Vision 2004+ sieht **Investitionen** mit einem Gesamt**volumen** von **T€ 20.413** vor.
- Die **Hauptattraktionen** sind:
  - Nawumbo / Menschenaffenhaus → Fertigstellung 2006
  - Empfangsbereich (Eingang, Zoo-Shop, Café) → Fertigstellung 2007
  - Africambo (Gastronomie / Afrika-Lodge; Elefanten/Nashörner;) → Fertigstellung 2007 bzw. 2008
  - Südamerika → Fertigstellung 2008

Investitionsprojekte	Fertigstellung					Summe
	2005	2006	2007	2008	2009	
Sanierung Tapirhaus	150					150
Tiergraben (Neubschichtung)	10					10
Quarantänestation (Erweiterung)	15					15
Giraffenhaus (Innenumbau)	30					30
Nawumbo / Menschenaffenhaus (Sanierung Haus; Außenanlage)		2.833				2.833
Wassergeflügelteich (Grabenkonstruktion)		40				40
Parkplätze		200				200
Empfangsbereich (Eingang, Zoo-Shop, Verwaltung, Cafe)			2.080			2.080
Africambo (Gastronomie Elefantenhaus / Africa-Lodge)			2.080			2.080
Begehbare Tieranlage			110			110
Sozialgebäude (Sanierung)			69			69
Spiellandschaften (Ergänzung/Errichtung)			40			40
Africambo (Elefanten/Nashorn)				10.468		10.468
Südamerika (Anlage, Tropenhaus)				425		425
Afrikanische Huftiere (Komplettierung)					470	470
Huftieranlage (Umgestaltung)					108	108
Asiatischer Teil (Fortführung)					110	110
Zebrastall (Erweiterung/Sanierung)					104	104
Große Flugvoliere					615	615
Sonstige Projekte, BGA; KfZ, GWG	108	164	135	48		455
Gesamtsumme	**313**	**3.237**	**4.515**	**10.941**	**1.407**	**20.413**

Szenario 2 / Umsetzung „Vision 2004+“
Sicherungsstufen Investitionstätigkeit

BBVL

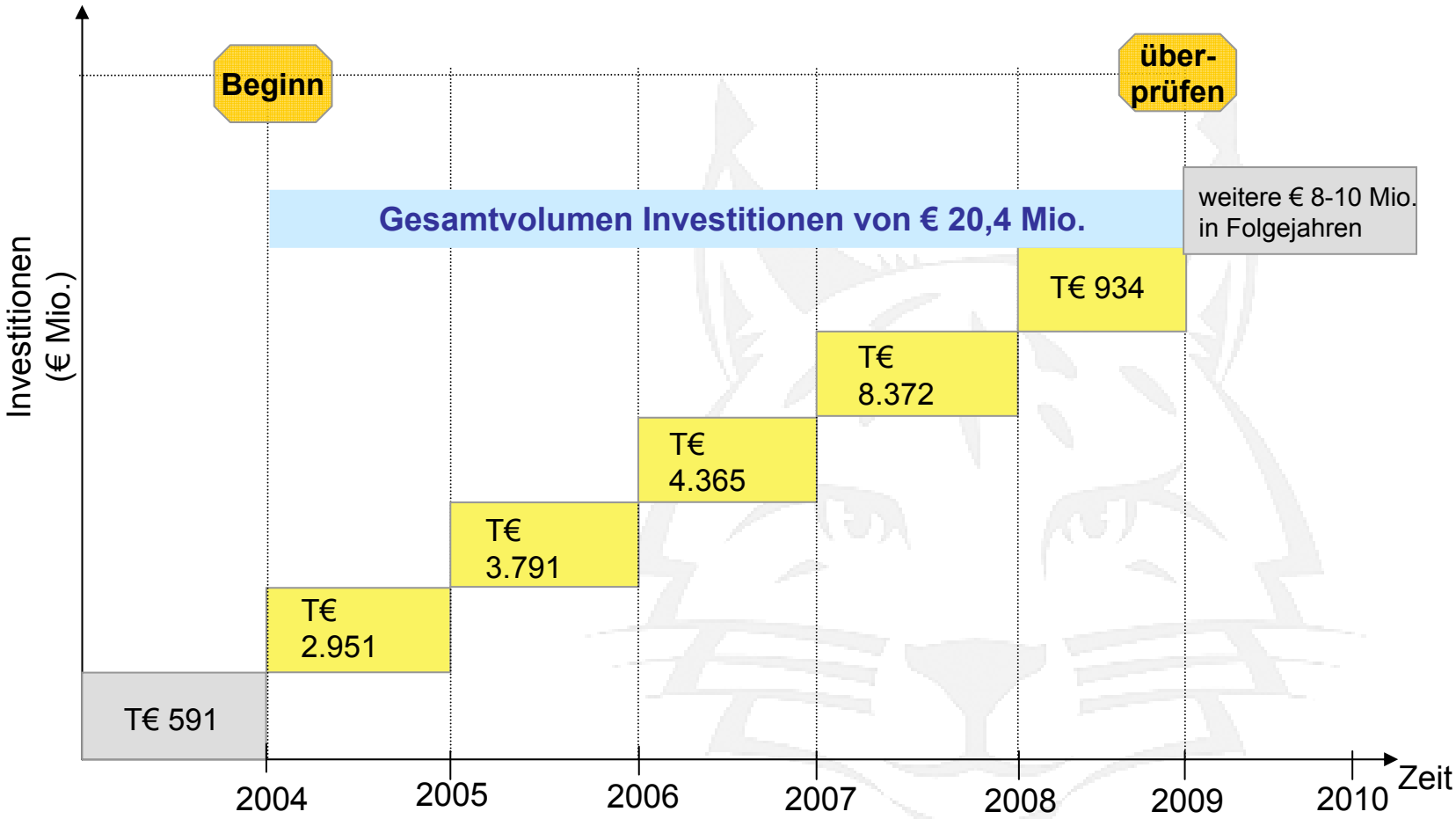
Das Projekt „Visionen 2004+“ wird zunächst in einer Investitionsphase bis 2009 realisiert. Die Entwicklungen sind der Maßstab für das Fortschreiten des Konzeptes.

Phase 1
Analyse Ausgangs-situation

Phase 2
Markt- u. Wettbewerbs analyse

Phase 3
Szenarien

Phase 4
Rechtsform-vergleich



Szenario 2 / Umsetzung Vision 2004+
Wirtschaftlichkeitsuntersuchung

BBVL

Anhand einer Untersuchung für den wahrscheinlichsten und schlechtesten Fall wird die Wirtschaftlichkeit des Konzeptes „Vision 2004+“ untersucht.

Untersuchung für wahrscheinlichsten Fall und schlechtesten Fall

Variable Faktoren sind:

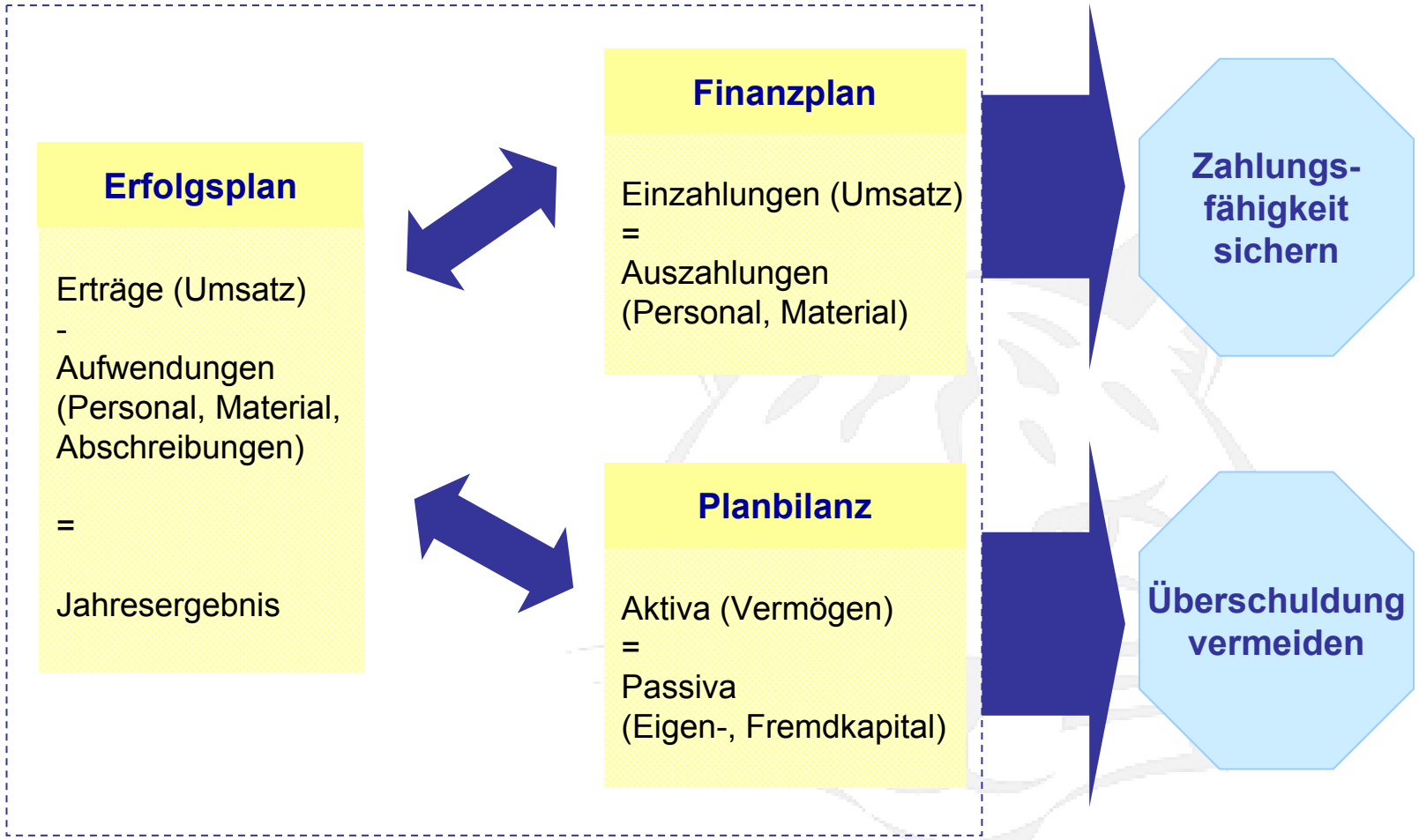
- Besucherentwicklung
- Umfang der Investitionstätigkeit
- Investitionszuschuss

Wirtschaftlichkeit ja / nein

Szenario 2 / Umsetzung Vision 2004+
Wirtschaftlichkeitsuntersuchung

BBVL

Für die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung wird ein Simulaltionsmodell bestehend aus Erfolgsplan, Finanzplan und Planbilanz genutzt. Der betrachtete Zeitraum der Simulation beträgt 15 Jahre.



Szenario 2 / Umsetzung Visionen 2004+
Wirtschaftlichkeitsuntersuchung – Annahmen „wahrscheinlichster Fall“ (I)

BBVL

Basis der Szenariensimulation „wahrscheinlichster Fall“ bildet die Annahme von folgenden Prämissen:

Getroffene Annahmen für: **Kosten**

- Sachkostensteigerung: 2 % p. a.; ab 2008 3 % p. a.
- Personalkostensteigerung: 3 % p. a.
- Erhöhung des Marketingbudgets im Zusammenhan g mit der Umsetzung der Vision 2004+
- Abschreibungen auf 15 Jahre

Getroffene Annahmen für: **Betriebskostenzuschuss**

- Betriebskostenzuschuss: langfristig gleichbleibend bei T€ 3.400 p. a.
- Jahresüberschüsse verbleiben in der Gesellschaft zum Zwecke der Investitionsfinanzierung

Getroffene Annahmen für: **Investitionstätigkeit**

- Investitionszuschuss Stadt Magdeburg: jeweils T€ 1.000 für die Jahre 2005 bis 2008
- Finanzierung durch Kreditaufnahme mit 5 % p. a. Verzinsung bei einer Laufzeit von 15 Jahren
- Investitionsplan gemäß Konzeption bis 2009:

Investitionsplan							
Jahr	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
T€	366	591	2.951	3.791	4.365	8.372	934

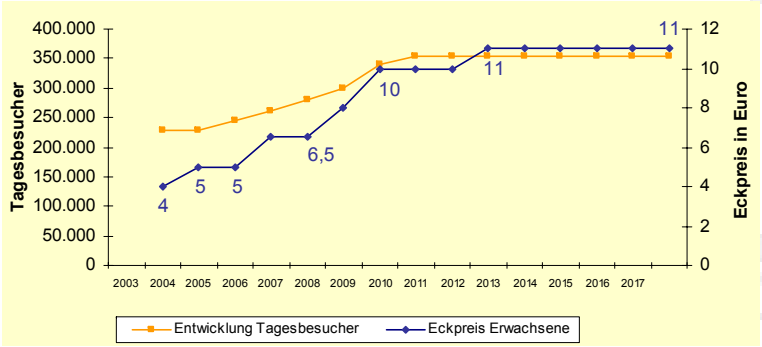
Die Höhe der getroffenen **Annahmen** kann als **konservativ** eingeschätzt werden.

Szenario 2 / Umsetzung Visionen 2004+
Wirtschaftlichkeitsuntersuchung – Annahmen „wahrscheinlichster Fall“ (II)

BBVL

Getroffene Annahmen für: Besucherentwicklung und Eintrittspreis Erwachsene

Annahmen							
Jahr	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Entwicklung Tagesbesucher	228.915	245.000	260.000	275.000	295.000	335.000	350.000
Zuwachs absolut jährlich	0	15.000	15.000	15.000	20.000	40.000	15.000
Eckpreis Erwachsene	5	5	6,5	6,5	8	10	10
Jahr	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Entwicklung Tagesbesucher	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
Zuwachs absolut jährlich	0	0	0	0	0	0	0
Eckpreis Erwachsene	10	11	11	11	11	11	11



- Die Steigerung der **Besucheranzahl** (Tagesbesucher) sowie des **Eckpreises** (Eintrittspreis für Erwachsene) erfolgt in Abhängigkeit der Umsetzung der **Investitionsplanung**.
- Ausgehend von der derzeitigen „Kartendurchmischung“ (Tagesbesucher, Jahreskartenbesitzer, Sonstige Besucher) ist bei einer Steigerung der Tagesbesucher um rund 120-tausend auf 350-tausend Besucher von etwa **470-tausend Gesamtbesuchern** im Jahre 2010 auszugehen.

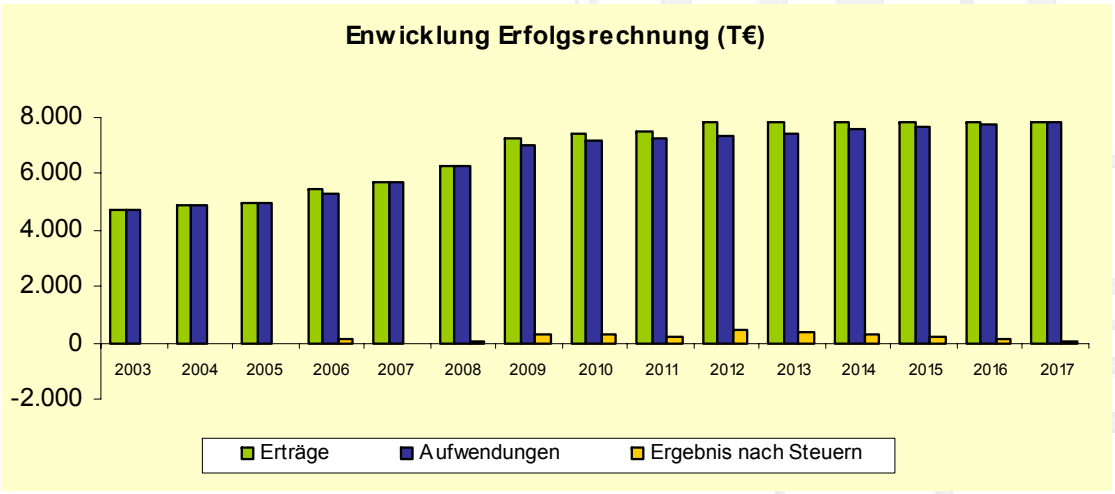
Szenario 2 / Umsetzung Visionen 2004+
Wirtschaftlichkeitsuntersuchung – Entwicklung „wahrscheinlichster Fall“ (I)

BBVL

Entwicklung der Erfolgslage insgesamt:

- Unter der Voraussetzung der angenommenen Prämissen zeigt sich in der Entwicklung bis 2017 ein gleichermaßen **erhöhtes Gesamtvolumen** hinsichtlich der Erträge und Aufwendungen.
- Die **Gesamterträge decken vollständig** die gesamten **Aufwendungen**.

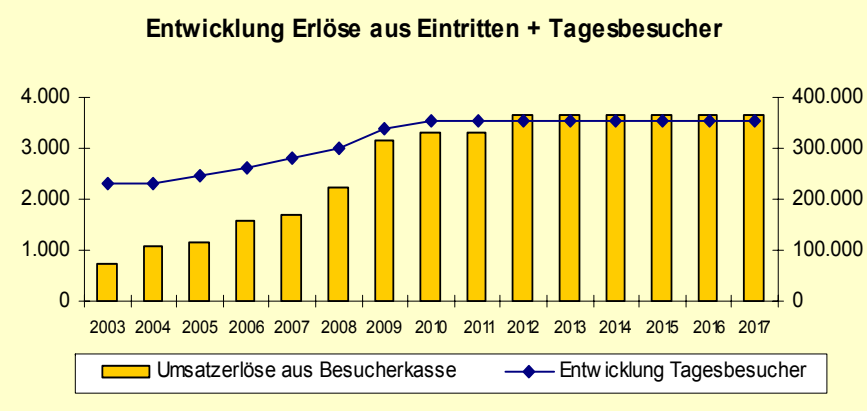
Im Ergebnis erfolgt der Ausweis von (geringfügigen) **positiven Jahresüberschüssen**

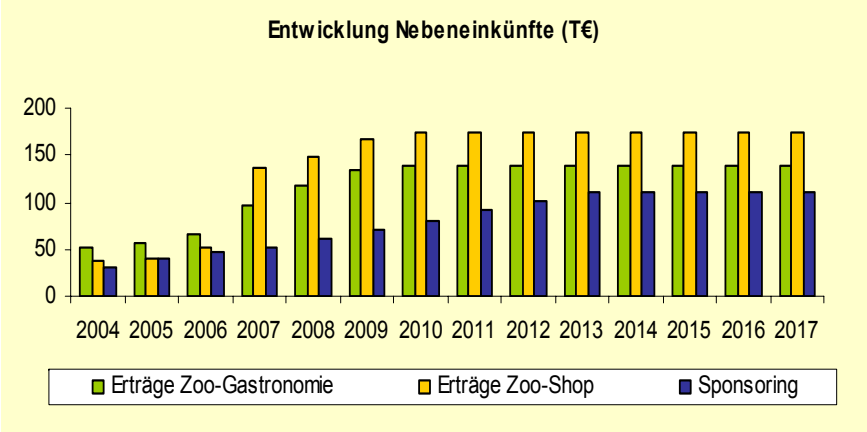


Szenario 2 / Umsetzung Visionen 2004+
Wirtschaftlichkeitsuntersuchung – Entwicklung „wahrscheinlichster Fall“ (II)

BBVL

Entwicklung der Erträge im Kern- und Nebengeschäft:



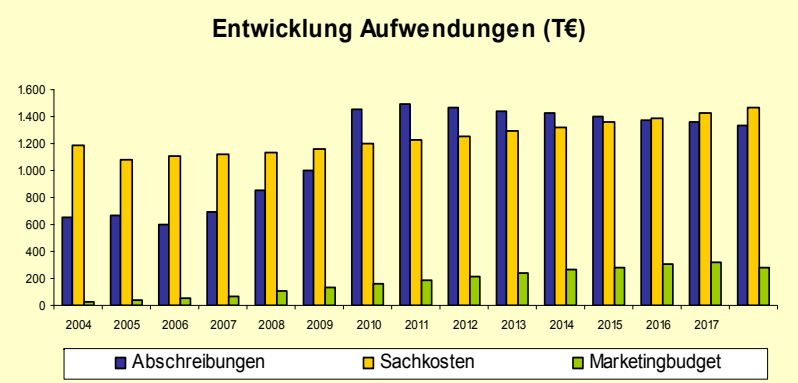


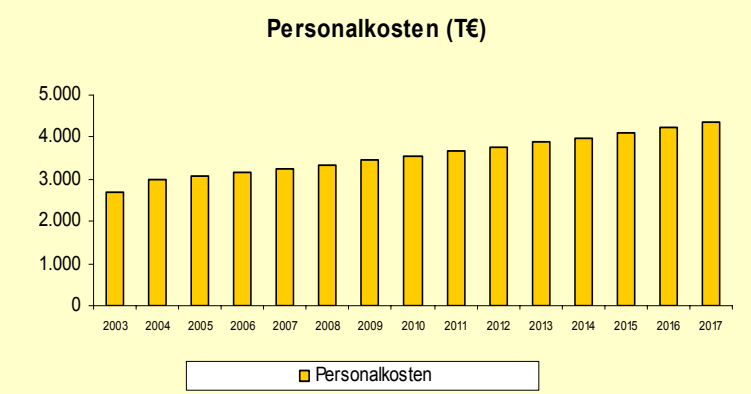
- Durch den Anstieg der Besucheranzahl in Verbindung mit einem höheren Preisniveau steigen die **Erlöse aus Eintritten** von etwa € 1 Mio. in 2004 **auf etwa € 3,5 Mio. in 2012**.
- Die steigenden Erträge aus dem **Zoo-Shop** und der **Gastronomie** sind in **Abhängigkeit** von der **Entwicklung** der **Besucher** zu sehen.
- Darüber hinaus wird von einer Steigerung durch einen **höheren Erlös pro Besucher** ausgegangen.
- Die Entwicklung im Zoo-Shop ist nur bei **Umsetzung** der **investiven Maßnahmen im Eingangsbereich**, das heißt Schließung des Ost- und Nord-Einganges, Benutzung nur eines Einganges und zwingende Führung des **Ausganges durch den Zoo-Shop**, sowie die Errichtung der **Afrika-Lodge** als gastronomische Einrichtung im „Africambo“ realisierbar.
- Bei der Entwicklung der **Erträge aus Sponsoring** wurde der zunehmenden Bedeutung der Gewinnung von Sponsoren Rechnung getragen.

Szenario 2 / Umsetzung Visionen 2004+
Wirtschaftlichkeitsuntersuchung – Entwicklung „wahrscheinlichster Fall“ (III)

BBVL

Entwicklung der Aufwendungen:



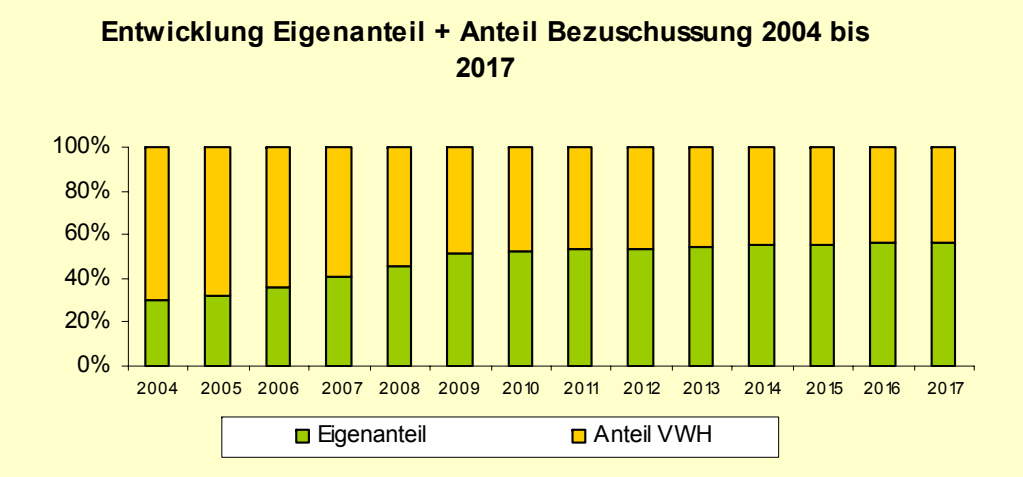


- Im Vergleich zum Status Quo zeigt sich eine zunehmende Belastung der Erfolgsrechnung durch die **Steigerung der Abschreibungshöhen** im Zusammenhang mit der Investitionstätigkeit.
- Darüber hinaus steigen die **Zins-Aufwendungen** im Rahmen der Kreditaufnahme zur Finanzierung der geplanten Investitionsprojekte.
- Als wichtige Grundlage der erfolgreichen Umsetzung der Konzeption „Vision 2004+“ wird die Erhöhung des **Marketingbudgets** angesehen.
- Den größten Kostenblock (61% der Gesamtaufwendungen in 2004) nehmen auch weiterhin die **Personalaufwendungen** mit einer kontinuierlichen Steigerung ein. Dabei wurde von einer unveränderten Anzahl an Mitarbeitern ausgegangen.

Szenario 2 / Umsetzung Visionen 2004+
Wirtschaftlichkeitsuntersuchung – Entwicklung „wahrscheinlichster Fall“ (IV)

BBVL

Entwicklung der Eigenerwirtschaftung



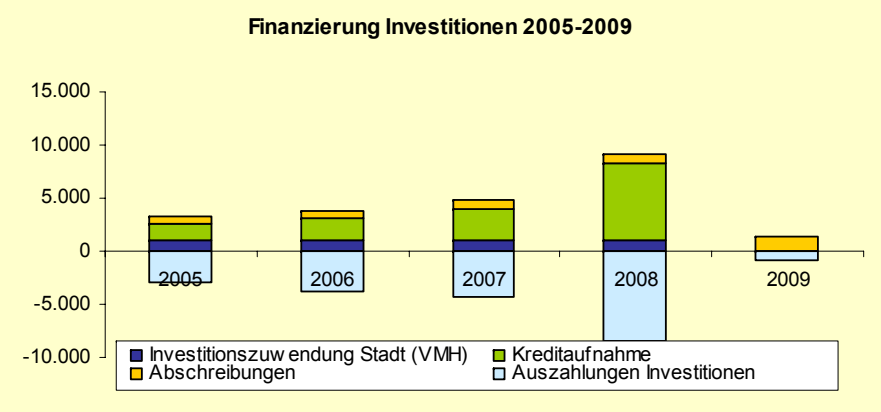
- Im Jahre **2004** (vor Umsetzung der „Vision 2004+“) wird der Zoologische Garten in Höhe von **69%** zur Deckung der Aufwendungen **durch städtische Mittel bezuschusst**. Der Anteil der eigenen Erträge (vor allem Umsätze aus Eintritten und Sonstige betriebliche Erträge) beträgt demnach rund 31%.
- Durch die Erhöhung der eigenen Erträge vor allem im Kern- aber auch im Nebengeschäft im Rahmen der Umsetzung des Konzeptes wird sich, trotz parallel steigender Aufwendungen, der **Kostendeckungsgrad** des Zoologischen Gartens im Jahre **2009 auf 52%** erhöhen.
- Der **Anteil** des **Betriebskostenzuschusses verringert** sich demnach entsprechend bei Annahme einer gleich bleibenden Zuschusshöhe von T€ 3.400 pro Jahr **auf 48%.**

Szenario 2 / Umsetzung Visionen 2004+
Wirtschaftlichkeitsuntersuchung – Entwicklung „wahrscheinlichster Fall“ (V)

BBVL

Entwicklung der Finanzlage

- Durch die ausgeglichenen bzw. positiven Jahresergebnisse stellt sich die Finanzierung des **laufenden Geschäftes** als **gesichert** dar.
- Die **Finanzierung** der geplanten **Investitionsprojekte** der Masterplanung mit einem Volumen von **T€ 20.413** für die Jahre **2005 bis 2009** soll durch
  - die Aufnahme von **Krediten** in Höhe von **T€ 13.900** in den Jahren 2005 bis 2008 (entspricht **68%** der Investitionssumme),
  - die **Bezuschussung** durch die Stadt Magdeburg von insgesamt **T€ 4.000** in den Jahren 2005 bis 2008 (entspricht **20%** der Investitionssumme) sowie durch
  - die Finanzierung aus einem Eigenanteil des Zoos (Differenz von T€ 2.513), der sich neben den Jahresüberschüssen vor allem aus den **Abschreibungen** ergibt, erfolgen.



- Der Eigenanteil des Zoo steht darüber hinaus zur Finanzierung der **Tilgungslast** aus der Kreditaufnahme zur Verfügung.

Zahlungsfähigkeit ist gesichert

Szenario 2 / Umsetzung Visionen 2004+
Wirtschaftlichkeitsuntersuchung – Entwicklung „wahrscheinlichster Fall“ (VI)

BBVL

Zusammenfassende Aussagen zur wirtschaftlichen Entwicklung des wahrscheinlichsten Falls:

- Die **Wirtschaftlichkeit** des wahrscheinlichsten Falls kann als gegeben angesehen werden.
- Die getroffenen **Annahmen** zur Entwicklung der Besucherzahlen und Eintrittspreise werden als **realistisch mögliche** Steigerungen angenommen.
- Die Wirtschaftlichkeit beruht neben den gesetzten Annahmen auf folgende **Voraussetzungen**, die als **zwingend einzustufen** sind. Es ist zu empfehlen, im weiteren Vorgehen dazu entsprechende Abstimmungen mit den Vertretern der Stadt Magdeburg herbeizuführen:
  - Bezuschussung der investiven Maßnahmen seitens der Stadt Magdeburg im Umfang von insgesamt T€ 4.000 in den Jahren 2005 bis 2009. Dazu bedarf es bereits jetzt einer entsprechenden Berücksichtigung im städtischen Haushalt in den jeweiligen Jahren.
  - Der Betriebskostenzuschuss wird in Höhe von T€ 3.400 langfristig beibehalten. Dazu bedarf es ebenfalls einer Berücksichtigung im städtischen Haushalt.
    Durch die Festschreibung des Zuschusses ergibt sich sowohl für den städtischen Haushalt, als auch für den Zoo eine Planungssicherheit für die folgenden Jahre.
  - Übernahme einer Bürgschaft seitens der Stadt Magdeburg in Höhe der aufzunehmenden Kredite von T€ 13.900.

Szenario 2 / Umsetzung Visionen 2004+
Wirtschaftlichkeitsuntersuchung – Entwicklung „wahrscheinlichster Fall“ (VII)

BBVL

Weitere zusammenfassende Aussagen zur wirtschaftlichen Entwicklung des wahrscheinlichsten Falls:

- Im Vergleich zum Szenario „Fortführung des Status Quo“ zeigt sich, dass der Haushalt der Stadt Magdeburg durch den jährlichen **Ausgleich der Verluste im Jahre 2012** in gleichem **Umfang des geplanten Investitionszuschusses** von **€ 4 Mio.** belastet wird.
- Der Vorteil der Umsetzung der „Vision 2004+“ besteht darin, dass durch die „Einmalbelastung“ von € 4 Mio. Investitionszuschuss die **Vermeidung einer permanenten bzw. langfristigen Verlustsituation** (Verluste auch nach 2012) erreicht werden kann.

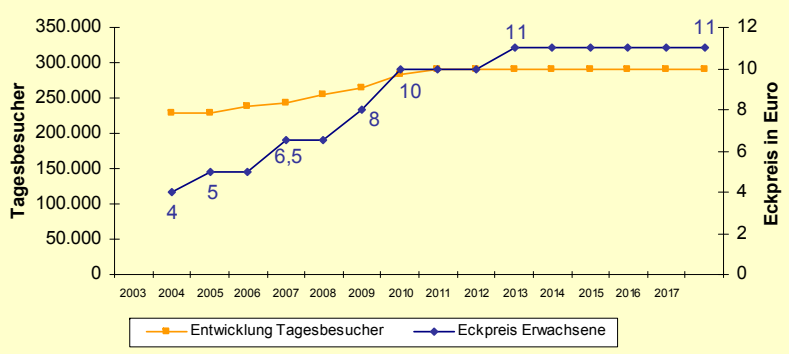
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vision 2004+ "wahrscheinlicher Fall"								
Investitionszuwendung Stadt (VMH) p. a.	1.000	1.000	1.000	1.000				
kumulierte Belastung HH	**1.000**	**2.000**	**3.000**	**4.000**	**0**	**0**	**0**	**0**
Fortführung Status Quo								
Jahresverluste p. a.	133	146	313	472	535	720	840	962
kumulierte Belastung HH	**133**	**279**	**592**	**1.063**	**1.599**	**2.319**	**3.159**	**4.121**

Szenario 2 / Umsetzung Visionen 2004+
Wirtschaftlichkeitsuntersuchung – Annahmen „schlechtester Fall“

BBVL

Im schlechtesten Fall wird abweichend zum wahrscheinlichsten Fall angenommen, dass sich die Besucherzahlen auf Grund des zunehmenden Wettbewerbs in der Zoolandschaft (Leipzig, Halle, Berlin, Hannover) nicht im erhofften Maße entwickeln.

Annahmen							
Jahr	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Entwicklung Tagesbesucher	228.915	237.000	244.000	254.000	264.000	284.000	291.000
Zuwachs absolut jährlich	0	7.000	7.000	10.000	10.000	20.000	7.000
Eckpreis Erwachsene	5	5	6,5	6,5	8	10	10
Jahr	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Entwicklung Tagesbesucher	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000	291.000
Zuwachs absolut jährlich	0	0	0	0	0	0	0
Eckpreis Erwachsene	10	11	11	11	11	11	11



- Die **Besucherzahlen** können nicht wie geplant gesteigert werden**.** Es werden nur **50% Besuchersteigerung** gegenüber dem wahrscheinlichsten Fall angenommen (Steigerung um rund 60-tausend Tagesbesucher).
- Der **Eintrittspreis** für Tagesbesucher bleibt entsprechend dem wahrscheinlichsten Fall in gleicher Höhe (Steigerung von € 5 auf € 11).

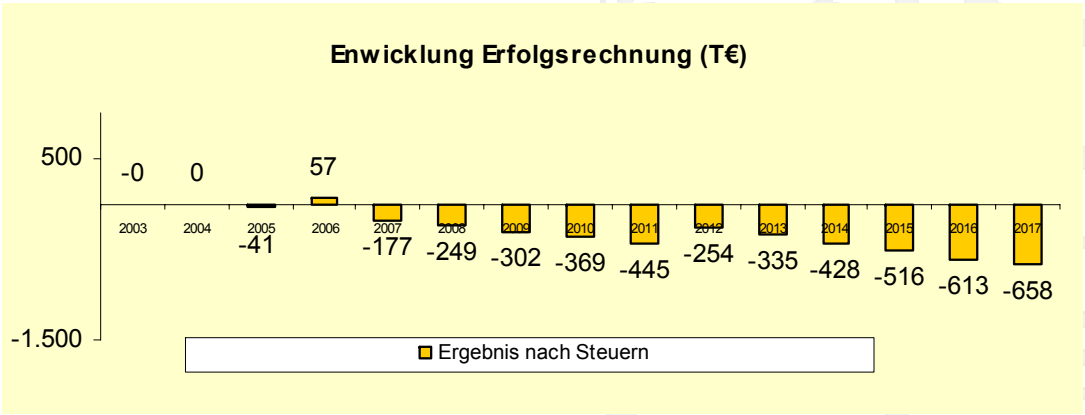
Szenario 2 / Umsetzung Visionen 2004+
Wirtschaftlichkeitsuntersuchung – Entwicklung „schlechtester Fall“ (I)

BBVL

Unter der Annahme eines geringeren Wachstums der Besucherzahlen stellt sich ein anhaltend negatives Jahresergebnis ein.

Die Berechnung des Szenarios „schlechtester Fall“ geht davon aus, dass alle Kostenannahmen (Personal- / und Materialaufwendungen etc.) unverändert bleiben.

Es treten **steigende Verluste** ein. Ursache dafür sind vor allem die Belastung aus Zinsaufwendungen und Abschreibungen für Investitionen.



Szenario 2 / Umsetzung Visionen 2004+
Wirtschaftlichkeitsuntersuchung – Entwicklung „schlechtester Fall“ (II)

BBVL

Im schlechtesten Fall, also einem Ausbleiben von Besuchern, werden auf die Stadt Magdeburg erhöhte Investitionszuschüsse zukommen.

- Die Vision 2004+ sieht im wahrscheinlichsten Fall **Investitionen** mit einem Gesamt**volumen** von **T€ 20.413** vor.
- Zur Verhinderung einer Verlustsituation steht ein Volumen von etwa € 4,6 Mio. zur Disposition.

Investitionssummen in TEUR	2005	2006	2007	2008	2009	Summe
wahrscheinlichster Fall	2.951,8	3.791,9	4.365,4	8.372,7	934,3	20.416,1
Dispositionsmasse zur Verlustvermeidung	-0,8	-2.191,9	-965,4	-972,7	-534,3	-4.665,1

Durch eine zusätzliche Unterstützung durch städtische Mittel kann eine **ausgeglichene Erfolgssituation** auch im „schlechtesten Fall“ hergestellt werden.

Szenario 2 / Umsetzung Visionen 2004+
Wirtschaftlichkeitsuntersuchung – Fazit

BBVL

- Die **Wirtschaftlichkeit** des wahrscheinlichsten Falls kann unter den gesetzten Bedingungen **als gegeben angesehen** werden.
- Die Umsetzung des Konzeptes „Vision 2004+“ ist unter der Voraussetzung eines **verringerten Investitionsvolumens** in vertretbarem Maße und einer Unterstützung durch **städtische Mittel auch dann realisierbar**, wenn das **kalkulierte Besucherpotential** nicht vollständig ausgeschöpft werden kann, dass heißt eine nur halb so große Steigerung bei den Besucherzahlen erreicht wird.
- Als wichtige Basis zur Umsetzung der Konzeption einschließlich der Realisierung der wirtschaftlichen Zielstellungen muss die **Ausrichtung des Geschäftsmodells** auf das Konzept erfolgen. Das heißt:
  - Integration und Ausbau des Marketingbereiches / der Öffentlichkeitsarbeit
    - Erhöhung Marketingbudget
    - Entwicklung Marketingkonzept
  - Änderung der Aufbauorganisation
    - Organisationsstruktur
    - Besetzung der Managementebene
    - Mitarbeiterführung / -Motivation

Die gestellte Frage nach der **Wirtschaftlichkeit** kann mit **JA** beantwortet werden.

Grusonsche Gewächshäuser
Ausgangssituation

BBVL

Historie und **Kurzbeschreibung** der Gewächshäuser des Herrn Gruson

- Gegründet wurde die Anlage vor über 100 Jahren (1896) von dem Magdeburger Ingenieur, Unternehmer, Erfinder und Botaniker Hermann Gruson.
- Der Magdeburger Großindustrielle machte den Bürgern seiner Vaterstadt die einzigartige Sammlung nach seinem Tode zum Geschenk.
- Am Rande eines englischen Landschaftsparks, des Klosterbergegartens, befinden sich insgesamt zehn miteinander verbundene Gewächshäuser. In den Magdeburger Gruson - Gewächshäusern findet der Besucher die Tropen unter Glas.
- Die Schauhäuser beherbergen neben einer bedeutenden exotischen Pflanzensammlung auch exotische Vögel und Zierfische. Fast alle Baum- und Palmfarne stehen ebenso wie viele Kakteen auf der Washingtoner Artenschutzliste.

Entwicklung in den letzten Jahren

- Die Stadt Magdeburg bot sowohl dem Elbauepark als auch dem Zoologischen Garten die Übernahme der Grusonschen Gewächshäuser an.
- Die Konzeption des Zoos basierte auf einer Grundsanierung sowie einer Entwicklung im Bereich Gastronomie und Shop.
- Ohne Klärung bzgl. der Übernahme der außerordentlichen Belastung sowie der Einigung auf eine inhaltliche Konzeption wird keine Übernahme erfolgen.

Im Rahmen der Überlegungen bzgl. der Umsetzung der Vision 2004+ wird seitens des Zoologischen Gartens die Eingliederung der Gewächshäuser in den Zoo einbezogen.

© 2004

Grusonsche Gewächshäuser
Wirtschaftliches Szenario – Annahmen

BBVL

Für die Entwicklung der Grusonschen Gewächshäuser als **separates Profit Center** wird von folgenden **Annahmen** ausgegangen. Die Basis bilden Einnahmen und Ausgaben des haushalterischen Ansatzes des Jahres 2002.

Getroffene Annahmen für: **Kosten**

- Sachkostensteigerung: 1 % p. a.
- Personalkostensteigerung: 3 % p. a. (Beibehaltung Personalbestand)
- Abschreibungen auf 15 Jahre

Getroffene Annahme für: **Betriebskostenzuschuss**

- Die Zuschusshöhe verbleibt **gleich bleibend** auf dem Stand des Jahres 2002 in Höhe von T€ 578.

Getroffene Annahmen für: **Investitionstätigkeit**

- Investitionen werden im Umfang von **€ 7 Mio**. im Zeitraum 2005 bis 2007 getätigt. Dabei handelt es sich um eine Grobschätzung, genaue Planzahlen liegen nicht vor.
- Die Finanzierung erfolgt **vollständig** durch **Kreditaufnahme** mit 5 % p. a. Verzinsung bei einer Laufzeit von 15 Jahren

Getroffene Annahmen für: **Besucherentwicklung und Eintrittspreis Erwachsene**

- Die Anzahl der Besucher wird ab dem Jahre 2007 (Fertigstellung) von derzeit etwa 30-tausend um 50% **auf 45-tausend Besucher** gesteigert. Es erfolgte keine separate Potentialanalyse.
- Parallel erfolgte die Anhebung des **Eintrittspreises** von € 2,5 **auf € 4,5 in 2007**. Eine weitere Steigerung um € 1 wird in 2010 und 2013 durchgeführt.

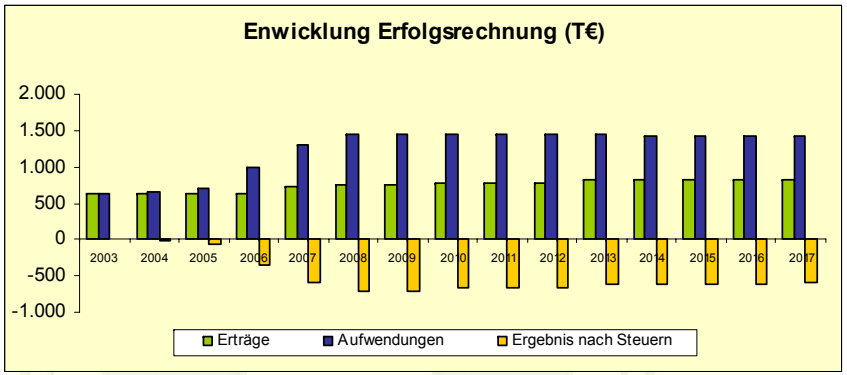
© 2004

Grusonsche Gewächshäuser
Wirtschaftliches Szenario – Entwicklung

BBVL

Auf Grundlage der vorgegebenen Prämissen - insbesondere Fremdfinanzierung der Investitionen zu 100% - ist die Frage nach der Wirtschaftlichkeit mit **NEIN** zu beantworten.

- Unter der Voraussetzung der angenommenen Prämissen und einem konstant gehaltenen Betriebskostenzuschuss der Stadt Magdeburg zeigt sich in der Entwicklung ein **überproportionales Wachstum** der **Aufwendungen** gegenüber den Erträgen.
- Über die bereits enthaltene Bezuschussung hinaus werden demnach im Ergebnis **Jahresfehlbeträge** ausgewiesen.



- Die **Steigerung** der Aufwendungen zeigt sich zum einen im Zuwachs der **Personalkosten** (Strukturkosten) und zum anderen in der Belastung durch **Zins- und Abschreibungsaufwand** im Rahmen der Investitionstätigkeit.
- Die **Ertragssteigerungen** (fast Verdoppelung des Eintrittspreises, Plus 50% an Besuchern) stellen im Verhältnis zu den Aufwandsteigerungen **keinen Beitrag** dar, ausgeglichene Ergebnisse auszuweisen.
- Die **Zahlungsfähigkeit** ist durch die Verlustsituation und die zusätzlich zu leistende Tilgungslast durch die Kreditaufnahme **nicht gewährleistet**.

Die Eingliederung der Grusonschen Gärten in den Zoo Magdeburg und die möglichen Verlustübernahmen durch die Landeshauptstadt sind Gegenstand zukünftiger Festlegungen/ Verhandlungen.

Grusonsche Gewächshäuser
Wirtschaftliches Szenario – Fazit

BBVL

Zusammenfassend können folgende Aussagen getroffen werden:

- Unter den gesetzten Annahmen ist eine Refinanzierung des eingesetzten Kapitals (Kreditaufnahme) **nicht** gewährleistet.
- Es ist zu prüfen, inwieweit die wesentlichen Annahmen als realistisch möglich eingeschätzt werden. Dazu bedarf es grundlegend noch
  - der Erarbeitung einer inhaltlichen Konzeption,
  - der Kalkulation des Investitionsvolumens und einer
  - Besucherpotentialanalyse.
- Die aufgezeigte Entwicklung würde für die Stadt Magdeburg - zusätzlich zu der derzeitigen Zuschusszahlung – eine weitere Belastung des städtischen Haushaltes in Höhe der ausgewiesenen Verluste bedeuten. Das heißt etwa ab 2007 eine Verdoppelung des derzeitigen Zuschussniveaus.

Ergebnisentwicklung (T€)								
Jahr	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Betriebskostenzuschuß (VWH)	578	578	578	578	578	578	578	578
Ergebnis (Gewinn/Verlust)	**0**	**-8**	**-73**	**-342**	**-588**	**-704**	**-703**	**-666**
Jahr		**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Betriebskostenzuschuß (VWH)		578	578	578	578	578	578	578
Ergebnis (Gewinn/Verlust)		**-664**	**-661**	**-622**	**-619**	**-614**	**-609**	**-604**

Eine Übernahme der Bauinvestitionen durch den Zoo Magdeburg ist nicht zu empfehlen.
Der Zoo kann mit Kostenausgleich das Personal und die Betreibung der Grusonschen Gärten übernehmen und im Zuge der GmbH Gründung entsprechende Restrukturierungen durchführen.

BBVL

Phase 4: Rechtsformvergleich und vorbereitende Maßnahmen für Organisationsstrukturveränderungen

- Vor- und Nachteile Rechtsformabwägung
- Vermögensübergänge bei Gründung einer GmbH

Phase 1
Analyse Ausgangs-situation

Phase 2
Markt- u. Wettbewerbs analyse

Phase 3
Szenarien

Phase 4
Rechtsform-vergleich

Einführung in den Bezugsrahmen für die Rechtsformempfehlung

BBVL

Phase 1
Analyse Ausgangs-situation

Phase 2
Markt- u. Wettbewerbs analyse

Phase 3
Szenarien

Phase 4
Rechtsform-vergleich

1 Vision 2004 + (strategische Ausrichtung)

- **Wandel** vom „reinen“ Zoologischen Garten **zum Arten- und Naturschutzzentrum**
- **Ziel** ist es, ein **hautnahes Tiererlebnis** mit Themenanlagen und zielgruppenspezifischen Erlebnisangeboten zu schaffen
- als **Hauptattraktionen** sind der **NAWUMBO-Park, AFRIKAMBO** und der **Südamerikabereich** in der Vision 2004 + vorgesehen

2 Markt- und Wettbewerbs -analyse

- Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit durch **Schärfung** des **Alleinstellungsmerkmals**
- **Behauptung auf** dem **Freizeitsektor**
- **Abschöpfung** des **Marktpotentials** i.H.v. 500.000 Besuchern unter Berücksich- tigung aller Markteinflussfaktoren
- **Grundvoraussetzung**: Implementierung einer **Marketingstrategie**

3 Aktuelle Bestands-analyse

- Erhöhung des finanziellen **Eigendeckungsgrades durch Umsatzsteigerung**
- organisatorische **Änderungen** der **Aufbauorganisation** –Schaffung von wirkungsvollen **Anreizsystemen für** die **Mitarbeiter**

- Ableiten einer **Rechtsformempfehlung** aus strategischer Sicht zur Umsetzung notwendiger Strukturveränderungen (Personalbesetzung und -entwicklung, Mitarbeitermotivation)

Rechtsform-vergleich (Eigenbetrieb vs. GmbH)

Rechtsformvergleich Eigenbetrieb vs. GmbH

BBVL

Phase 1
Analyse Ausgangs-situation

Phase 2
Markt- u. Wettbewerbs analyse

Phase 3
Szenarien

Phase 4
Rechtsform-vergleich

Eigenbetrieb	GmbH
Rechtsfähigkeit: nicht rechtsfähiges öffentliches Unternehmen	**Rechtsfähigkeit:** privatrechtliches Unternehmen
Abhängigkeit von der Kommune: organisatorisch und wirtschaftlich unselbstständig	**Abhängigkeit von der Kommune:** haushalts- und vermögensseitige Trennung des Gemeinde- und Gesellschaftsvermögens • Organe handeln selbstständig • nicht unmittelbar an die Mitwirkung gemeindlicher Gremien gebunden
wirtschaftliches Handeln: nur stark eingeschränktes selbstständiges unternehmerisches Handeln möglich	**wirtschaftliches Handeln:** selbstständiges und unternehmerisches Handeln möglich
Gründung: ohne Relevanz, da bereits vorhanden	**Gründung:** Gründungskosten (z.B. Notar, Handelsregistereintragung, GrESt bei Grundstücksübertragung)
Eigenkapitalausstattung: entfällt	**Eigenkapitalausstattung:** Stammkapital mind. 25.000,00 €
Haftung: Stadt haftet unbeschränkt	**Haftung:** beschränkt mit dem Gesellschaftsvermögen

© 2004

Rechtsformvergleich Eigenbetrieb vs. GmbH

BBVL

Eigenbetrieb	GmbH
Organe: Betriebsleitung (fakultativ) Betriebsausschuss (fakultativ) Stadtrat Oberbürgermeister Personalrat	**Organe:** Geschäftsführung Gesellschafterversammlung Aufsichtsrat (unter 500 AN fakultativ) Betriebsrat (auf Antrag der Mitarbeiter)
Betriebsleitung: • wird vom Stadtrat gewählt • Informationspflichten gegenüber Oberbürgermeister und Stadtkämmerer • eingeschränkte Selbstständigkeit	Geschäftsführung: • weitgehende Auskunfts- und Einsichtsrechte der Gesellschafter • alleinige, uneingeschränkte Vertretungsmacht • flexible, unabhängige Wirtschaftsführung
Oberbürgermeister: • starke Stellung (weisungsbefugt)	Oberbürgermeister: • starke Stellung (weisungsbefugt)
Stadtrat: • entscheidet in allen Angelegenheiten, die nicht in den Entscheidungsbefugnissen des Betriebsleiters oder Oberbürgermeisters liegen	Stadtrat: • im Innenverhältnis Weisungsrecht gegenüber dem Gesellschafter

Rechtsformvergleich Eigenbetrieb vs. GmbH

BBVL

Eigenbetrieb	GmbH
• kann Entscheidungsbefugnisse an Betriebsausschuss delegieren	• Möglichkeit der direkten Einflussnahme deutlich geringer
Personalwirtschaft: • Besoldung nach öffentlich rechtlicher Ordnung • sehr begrenzte Möglichkeit zu leistungsbezogenen Anreizsystemen	**Personalwirtschaft :** • Tarifverträge, dadurch größere Flexibilität (bei Überführung vom Eigenbetrieb zur GmbH jedoch starke Schutzklauseln) • Möglichkeit zu leistungsbezogenen Anreizsystemen
Beteiligung Dritter: entfällt	**Beteiligung Dritter:** generell möglich
Fremdkapitalaufnahme: nur mit Genehmigung der Kommune, Festsetzung in der Haushaltssatzung des jeweiligen Haushaltsjahres	**Fremdkapitalaufnahme:** generell möglich
Tochterunternehmen: nicht möglich	**Tochterunternehmen:** keine Beschränkung
Auftragsvergabe: VOL und VOB sind bindend	**Auftragsvergabe:** VOL und VOB sind bindend

Fazit: Rechtsformvergleich Eigenbetrieb vs. GmbH

BBVL

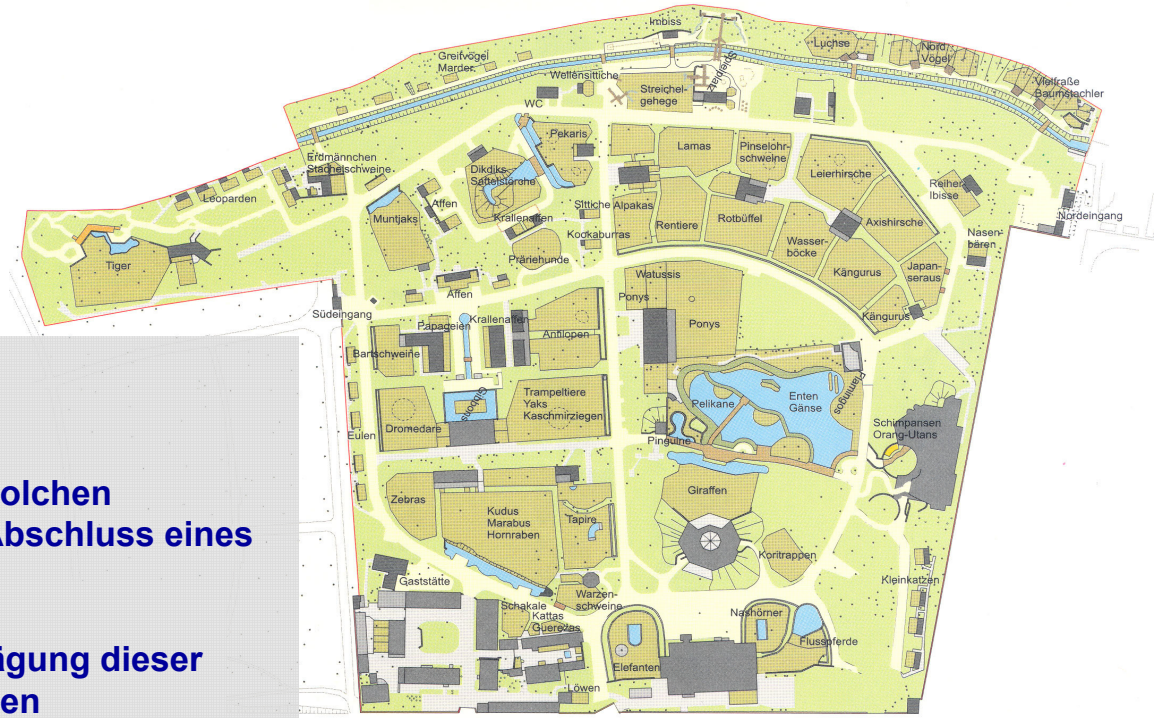
	Vorteile	Nachteile
Eigenbetrieb	■ keine Gründungskosten ■ größte Kontroll- und Eingriffsmöglichkeiten für die kommunalen Organe	<u>weniger Effizienz und Effektivität durch:</u> ■ Beschlüsse diverser Gremien bei dringendem Entscheidungsbedarf ■ keine klaren Zielvorgaben an Betriebsleitung durch Politik sondern Eingriffe in Geschäftsbetrieb
GmbH	■ höhere Flexibilität ■ Möglichkeit, Fremdkapital zur Finanzierung der dringend erforderlichen Investitionen zu generieren	■ sinkender direkter Einfluss des Stadtrates (Kompensation z.B. durch Gesellschafts-vertrag) ■ anfallende Gründungskosten ■ notwendiges Stammkapital von mindestens 25 T€

als GmbH mehr Flexibilität und Wirtschaftlichkeit für den Zoo
<u>aber</u>
weniger direkten Einfluss für den Stadtrat

Vermögensübergänge bei Gründung einer GmbH

BBVL

- Das Areal des Zoo Magdeburg umfasst ca. 16 ha, davon ca. 12 ha Fläche für Gehege etc.
- Bei Gründung der GmbH gibt es verschiedene Varianten, dieses Grundstücksvermögen dem Zoo Magdeburg zur Verfügung zu stellen.
- Folgende Varianten sind denkbar:
  - Eigentumsübergang an die GmbH und Finanzierung als Kapitalrücklage (Eigenkapital)
  - Eigentumsübergang und Finanzierung als Gesellschafterdarlehen (Zins- und Tilgung fällt an)
  - Besitz-, aber kein Eigentumsübergang - Abschluss eines Erbbaupachtvertrages



Anmerkung:

Die Landeshauptstadt Magdeburg bevorzugt bei solchen Besitzüberlassungen den Abschluss eines Erbbaupachtvertrages.

Die Vor- und Nachteilsabwägung dieser Machbarkeitsstudie weist den Erbpachtvertrag als zweitbeste Variante aus Sicht des Zoos aus.

© 2004

Vermögensübergänge bei Gründung einer GmbH
Variante 1: Übertragung der Grundstücke als Kapitaleinlage

BBVL

Phase 1
Analyse Ausgangs-situation

Phase 2
Markt- u. Wettbewerbs analyse

Phase 3
Szenarien

Phase 4
Rechtsform-vergleich

	Bewertung:
■ **Übertragungsakt**: Die Grundstücke werden nach Verkehrswert bemessen und gehen in das Eigentum der zukünftigen GmbH über. Beim Übergang fällt Grunderwerbssteuer an. Diese ist abhängig von den bemessenen Verkehrswerten der Gebäude plus Grund und Boden.	
■ **Kreditbesicherung** : Aufgrund der stark zweckgebundenen Verwendung der Grundstücke als „ Zoo“ sind keine nennenswerten Besicherungs-grundlagen für Banken auf Basis von Grundschuldeintragungen möglich. Man wird auch weiterhin auf Kommunalbürgschaften der Landeshauptstadt Magdeburg bei Kreditaufnahmen zurückgreifen müssen.	↗ +/-
■ **Finanzierung**: Die Gründstücke werden in der Bilanz als Eigenkapital (Kapitalrücklage) ausgewiesen. Die Eigenkapitalquote der GmbH steigt entsprechend.	↗ +
■ **Vorteil**: Ausweis der Grundstücke als Eigenkapital (keine Zahlung von Kapitaldiensten oder Pachtzahlungen an den Gesellschafter).	↗ ++
■ **Nachteil**: Übergang aller Lasten und Pflichten im Zusammenhang mit den Grundstücken auf die GmbH – Zahlung der Grunderwerbssteuer	↗ -
■ **Fazit**: Aus Sicht der anfallenden laufenden Kosten bürgt diese Variante für die GmbH die größten Vorteile (keine Pacht- oder Kapitaldienstzahlungen aus der Grundstücksübertragung an den Gesellschafter)	↗ Fazit ↗ **++**

© 2004

Vermögensübergänge bei Gründung einer GmbH
Variante 2: Übertragung der Grundstücke als Gesellschafterdarlehen

BBVL

- **Übertragungsakt**: Auch in diesem Fall findet eine Bewertung der Grundstücke nach dem Verkehrswert statt. Die Grundstücke gehen in das Eigentum der zukünftigen GmbH über. Es fällt Grunderwerbssteuer an.
- **Kreditbesicherung**: Die Grundstücke können auf Grund ihrer derzeitigen Zweckbindung und dem Einzug in das LSG nicht im nennenswerten Maße für die Besicherung von geplanten Kreditaufnahmen genutzt werden. Analog werden auch weiterhin Kommunalbürgschaften der Landeshauptstadt Magdeburg notwendig sein.
- **Finanzierung**: Die Gründstücke werden in der Bilanz als Fremdkapital (Verbindlichkeiten ggü. Gesellschafter) ausgewiesen. Die Fremdkapitalquote der GmbH steigt entsprechend.
- **Vorteil**: keine
- **Nachteil**: Übergang aller Lasten und Pflichten im Zusammenhang mit den Grundstücken auf die GmbH – Zahlung der Grunderwerbssteuer, Zahlung des Kapitaldienstes (Zins- und Tilgung) an den Gesellschafter
- **Fazit**: Entsprechend den Tilgungsvereinbarungen (Laufzeit und Zins) mit dem Gesellschafter entstehen nennenswerte Mehrbelastungen für die GmbH. Diese Variante stellt die wirtschaftlich **ungünstigste** für die GmbH dar.

Bewertung:	
↗	+/-
↗	-
↗	--
↗	Fazit
↗	**---**

Vermögensübergänge bei Gründung einer GmbH
Variante 3: Vereinbarung eines Erbbaupachtvertrages

BBVL

Besitz, aber kein Eigentum der Grundstücke.

Phase 1
Analyse Ausgangs-situation

Phase 2
Markt- u. Wettbewerbs analyse

Phase 3
Szenarien

Phase 4
Rechtsform-vergleich

- **Übertragungsakt**: Zwischen dem Verpächter – Landeshauptstadt Magdeburg und dem Pächter – Zoo Magdeburg, wird ein Erbbaupachtvertrag geschlossen. Es fällt in Abhängigkeit der Konditionen des Pachtvertrages (Pachtzins, Laufzeit) sowie der Bewertung der Gebäude plus Grund und Boden Grunderwerbssteuer an.
- **Kreditbesicherung** : Auf Basis des Pachtvertrages (begrenzte Laufzeit) als auch über die Zweckbindung der Grundstücke ist keine nennenswerte Masse für die Besicherung von geplanten Kreditaufnahmen vorhanden. Auch hier werden Kommunalbürgschaften der Landeshauptstadt Magdeburg für Kreditbesicherungen notwendig sein.
- **Finanzierung**: Die Grundstücke gehen nicht in das Eigentum der GmbH über. Es findet keine Veränderung in der Bilanz (Kapitalstruktur) der GmbH statt.
- **Vorteil**: Voraussichtlich relativ geringe Pachtsummenzahlungen an den Gesellschafter, vergleichsweise geringere Grunderwerbssteuer.
- **Nachteil**: Bei kurzen Laufzeiten des Pachtvertrages und möglichen Heimfallwerten entsteht ein Risikopotential für den Zoo Magdeburg. Dieses kann im Rahmen der Vertragsverhandlungen minimiert werden.
- **Fazit**: Da kontinuierlich Pachtsummen anfallen, ist diese Lösung nur der zweitbeste Fall für die GmbH. Die eingesparte Grunderwerbssteuer kann den Pachtsummen innerhalb des finanziellen Vergleiches entgegengestellt werden.

Bewertung:	
↗	+/-
↗	+/-
↗	+
↗	-
↗	Fazit
↗	**+/-**

Abschlussempfehlungen

BBVL

Folgende Handlungsempfehlungen sollten als Zusammenfassung der Machbarkeitsstudie in absehbarer Zeit im Zoo Magdeburg umgesetzt werden:

- Die internen Personalrestrukturierungsprozesse zu Verbesserungen der Effizienz und der zielgerichteten Motivation der Mitarbeiten können im Zoo Magdeburg sofort beginnen.
- Es ist eine ausführliche Marketingkonzeption und Marketingstrategie aufzustellen und in der Unternehmensorganisation zu implementieren.
- Es müssen sofort zielgerichtete Werbemaßnahmen ergriffen werden, um das derzeitige Besucherpotential zu halten und um die Neuzuwächse bei den Besuchern zu akquirieren.
- Die Drittumsätze (u.a. Sponsoring, Gastronomie und Zooshop) sind tendenziell zu steigern. Eine maßnahmenkonkrete Empfehlung für das weitere Handeln sollte am Detail entwickelt werden.
- Die geplanten baulichen Investitionen sind durch Kostenberechnungen und Bauentwurfplanungen zu untersetzen. Dies bezieht auch die Baukosten bezügl des Übernahmekonzeptes für die Grusonschen Gärten mit ein.
- Für die anstehenden baulichen Maßnahmen und die richtige Steuerung der Finanzströme (Bau- und Finanzüberwachung, Cashoptimierung und Kreditaufnahmen) ist ein Baucontrolling im Unternehmen zu verankern.
- Zur Überwachung und Steuerung der Wirtschaftslage des Unternehmens sind im Bereich des internen Controllings Wochen- und Monatsübersichten für die Geschäftsleitung vorzuhalten (Leistungsdaten/ Besucher, Umsatz und Cashentwicklung, weiteres)

Phase 1
Analyse Ausgangs-situation
Phase 2
Markt- u. Wettbewerbs analyse
Phase 3
Szenarien
Phase 4
Rechtsform-vergleich

Auszüge der Beschlussempfehlungen für die OBM Dienstberatung und den Stadtrat

BBVL

Folgende Inhalte sollte in den anstehenden Beschlussvorlagen der OBM Dienstberatung und in der Ratsversammlung gesichert werden.

- Die „Wirtschaftliche Machbarkeitsstudie“ der BBVL und Konzeption „Vision 2004+ Tiere hautnah“ des Zoos Magdeburg sind Bestandteil der Beschlussvorlagen.
- Eine Evaluierung des Konzeptes wird im Jahr 2009 stattfinden.
- Der Träger/ Gesellschafter sichert Investitionszuschüsse (VMH) in vier Raten über 1 Mio. € fortlaufend vom Jahr 2005 an den Zoo Magdeburg zu.
- Der Zuschuss aus dem Verwaltungshaushalt über 3,4 Mio. € p.a. wird unverändert bis zum Jahr 2009 weiter zur Verfügung gestellt.
- Der Zoo Magdeburg kann die Eintrittspreise bis zur nächsten Evaluierungsstufe bis auf 11 € pro Tageskarte erhöhen.
- Es wird zur Kenntnisnahme genommen, dass im „schlechtesten Fall“ weitere Investitionszuschüsse auf die Stadt Magdeburg zukommen können.
- Der Zoo Magdeburg beabsichtigt bis zum Jahr 2009 ein Investitionsvolumen 20,4 Mio. € zu verausgaben.
- Der Zoo kann mit Kostenausgleich das Personal und die Betreibung der Grusonschen Gärten übernehmen.
- Die Landeshauptstadt Magdeburg stimmt der Fremdkapitalaufnahme von 13,9 Mio. € durch die zukünftige Zoo GmbH bis zum Jahr 2009 zu und wird in dieser Höhe eine stufenweise Kommunalbürgschaft gegenüber dem Zoo Magdeburg aussprechen.
- Der derzeitige Eigenbetrieb Zoologischer Garten Magdeburg wird per 01.01. 2005 in eine GmbH überführt.
- Die Landeshauptstadt Magdeburg wird mit dem Zoo Magdeburg einen Erbbaupachtvertrag zur Besitzübertragung der Grundstücke und aufstehenden Gebäude des derzeitigen Zoogeländes abschließen.
- Die zukünftige Satzung der Zoo – GmbH sollte Bestandteil der Beschlussvorlagen sein.